

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

Keskijohdon strategiatyön käytännöt

Yrityksen hallinto
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2010
Ohjaajat: Johanna Kujala
ja Hanna Lehtimäki

Pekka Paavela

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, Yrityksen hallinto
Tekijä:	PAARELA, PEKKA
Tutkielman nimi:	Keskijohdon strategiatyön käytännöt
Pro gradu -tutkielma:	94 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2010
Avainsanat:	Strategia, strategy as practice, käytäntö, strategian toteuttaminen, keskijohto, strategia käytäntönä, strategian uudistaminen

Tutkimus käsittelee keskijohdon strategiatyön käytäntöjä varsin tuoreen strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen hengessä. Tutkimuksen tavoitteena on empiirisen tutkimuksen kautta esitellä keskijohdon strategiatyöhön liittyviä konkreettisia käytäntöjä niin strategian toteuttamisessa kuin sen uudistamisessakin. Tutkimuksessa pohditaan lisäksi keinoja, joilla keskijohdon strategiatyötä voidaan yrityksessä tukea. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on kansallisella tasolla merkittävä suomalainen finanssitavaratalo, Tapiola-ryhmä. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kolmesta ryhmäkeskustelusta ja seitsemästä teemahaastattelusta. Yhteensä aineiston keruuseen osallistui 19 henkeä, jotka kaikki kuuluvat Tapiola-ryhmän keskijohtoon. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti sisällön analyysin keinoin.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa strategiaa lähestytään rationaalisen ja prosessuaalisen strategiasuuntauksen sekä ennen kaikkea strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen kautta. Tutkimuksessa strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus nähdään rationaalisen ja prosessuaalisen suuntauksen ajatuksia yhdistävänä jatkumona strategiatutkimukselle, joten näkökulma poikkeaa tavallisesta asemoinnista, jossa strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus nähdään yleensä takautuvana liikkeenä kohti rationaalisuutta. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus keskittyy kuitenkin merkittävästi rationaalista ja prosessuaalista strategiasuuntausta vahvemmin yrityksen konkreettiseen päivittäisen toiminnan mikroprosesseihin suurten yritystason suunnitelmien ja kuvioden sijaan. Keskijohdon voidaan nähdä olevan ratkaisevassa roolissa yrityksen strategiaprosessissa juuri näiden mikrokäytäntöjen korostuneen merkityksen myötä. Tämä tutkimus vastaa omalta osaltaan strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen huutoon mikrotason käytäntöjä tutkivasta empiirisestä tutkimuksesta.

Tutkimuksen perusteella voidaan kyseenalaistaa keskijohdon strategiatyön käytäntöihin monesti liitetty jako strategian toteuttamiseen ja uudistamiseen. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen mukaan strategia kehkeytyy toiminnassa sosiaalisen vuorovaikutuksen myötä. Empiirisen tutkimuksen tulosten mukaan strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen ajatus strategian kehkeytymisestä voidaan allekirjoittaa, sillä strategian uudistamista ei kyetä toiminnan tasolla erottamaan sen toteuttamisesta. Tutkimuksen perusteella keskijohdon strategiatyön tukemisessa keskittyminen tasapäistävien koulutusten ja valmennusten sijaan paikallisen vastuun ja valinnanmahdollisuuksien lisäämiseen mahdollistaisi keskijohdon entistä aktiivisemmän roolin strategian uudistamisessa. Tätä keskijohdon suurta roolia voidaan tukea tarjoamalla monipuolisia viestintämateriaaleja ja mittaus- sekä seurantajärjestelmiä keskijohdon strategiatyön tueksi.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Aihealueen esittely ja merkitys	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	2
1.3 Oletukset ja rajaukset	3
1.4 Metodologia	4
1.5 Tutkimusprosessin kuvaus ja tutkimusraportin rakenne	5
2 PÄIVITTÄINEN STRATEGIAN MUOVAAMINEN.....	8
2.1 Strategia tutkimuksessa	8
2.1.1 Strategian tutkimussuuntauksia.....	8
2.1.2 Rationaalinen tutkimussuuntaus.....	10
2.1.3 Prosessuaalinen tutkimussuuntaus	14
2.1.4 Strategia käytäntönä	18
2.2 Strategia käytännössä	24
2.2.1 Strategia käytäntönä ja keskijohto.....	24
2.2.2 Käytännön käsite	26
2.2.3 Keskijohto strategian toteuttajana	28
2.2.4 Keskijohto strategian uudistajana.....	33
2.3 Synteesi	37
3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	41
3.1 Empiirinen aineisto tutkimuksen perustana	41
3.2 Aineiston keruu	42
3.3 Aineiston analyysi	45
4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	50
4.1 Tutkimuksen konteksti	50
4.1.1 Tapiola-ryhmä	50
4.1.2 Strategia ohjaa Tapiola-ryhmän arkea.....	51
4.1.3 Strategia on etäinen ja ympäripyöreä	52
4.2 Keskijohdon strategiakäytäntöjä	54
4.2.1 Omin sanoin ilmaisu tuottaa parempia tuloksia	54
4.2.2 Mitkä puhtaasti tukee sitä strategiaa, ni ne tehdään	57
4.2.3 Maalaisjärkeä tarvitaan	58
4.2.4 Pureksiminen selkeiksi ja konkreettisiksi tekemisiksi	61
4.2.5 Strategian laittaminen jalakselle.....	63
4.2.6 Imua strategiaan	65

4.2.7 Osaamisen kehittäminen ja ylläpito strategian pohjana	67
4.3 Strategiavaikuttaminen	69
4.3.1 Mitä alemmas mennään, sitä harvempaan voi vaikuttaa	69
4.3.2 Kehittämisessä luotetaan keskusteluun	71
4.4 Päivittäisen johtamisen tuki	74
4.4.1 Strategia auttaa perustelemaan	74
4.4.2 Jos ei mitata, seurata ja palkita, ei toiminta muutu	75
4.4.3 Tuen ja työvälineiden valmiina olo auttaa suuresti	77
4.4.4 Fiksujen ihmisten löytäminen	80
4.5 Yhteenveto empiirisen tutkimuksen tuloksista	80
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	84
5.1 Tutkimustulokset osana akateemista tutkimuskenttää	84
5.2 Tutkimuksen tulokset käytännön johtamisen kannalta	88
5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	89
LÄHTEET	92
LIITTEET	95
LIITE 1. Ryhmäkeskustelurunko	95
LIITE 2. Teemahaastattelurunko	96
LIITE 3. Esitietolomake	97

LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA

Kuvio 1. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen suuntautuminen	20
Kuvio 2. Strategian kehkeytyminen tässä tutkimuksessa	37
Kuvio 3. Toteutuvan strategian kehkeytyminen.	38
Kuvio 4. Toiminnan muodostavia strategiakäytäntöjä	39
Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen esiymmärrys.	40
Kuvio 6. Ryhmittely alakategorioiksi.	47
Kuvio 7. Abstrahointi kategorioiksi ja yläkategorioiksi.	48
Taulukko 1. Yhteenveto empiirisen tutkimuksen tuloksista.	82
Kuvio 8. Keskijohdon strategiakäytännöt strategian muovaajina.	86

Uskooko joku todella, että johtajat, muutoin kuin juhlapuheissa, kontrolloivat satojen tai tuhansien työntekijöiden työyhteisöjä? Tieto on vapautettava. Paras tilannekuva löytyy tekijöiltä ja keskijohdolta. - - Strategiaa tarvitaan uudessakin maailmassa. Sen on kuitenkin oltava vain suuntaa-antava ja selkeästi ilmaistavissa, jotta se antaisi sovellustilaa muuttuvissa tilanteissa, ei rajoittaisi tekijöitä ja olisi kaikkien ymmärrettävissä. (Jungner 2010)

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

Tutkimuksen aihealueena on keskijohdon strategian käytännöt. Strategian käytännöt liittyvät kiinteästi melko tuoreeseen strategia käytäntönä -tutkimussuuntaukseen, joka on viimeisen noin kymmenen vuoden aikana kasvanut nopeasti merkittävimmäksi uudeksi strategiasuuntaukseksi. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus haastaa perinteisen rationaalisen strategianäkemyksen, jonka mukaan strategia ensin suunnitellaan, ja sitten toteutetaan sellaisenaan. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus ei myöskään allekirjoita rationaalisen strategiasuuntauksen vastakohdan, prosessuaalisen suuntauksen ajatusta, jonka mukaan strateginen suunnittelu on tarpeetonta, koska strategia on vain jälkikäteen havaittava toiminnan kuvio. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus haastaa sekä rationaalisen että prosessuaalisen strategiasuuntauksen yhdistelemällä näiden kahden vastakohdan ajatuksia. Tämän yhdistelyn, ja suuntauksen nopean kasvun, perustana on halu vaikuttaa strategian toteutumiseen myös muilla tavoin kuin perinteisen strategisen suunnittelun keinoin. Strategian toteuttamisen yhdistäminen sen muodostamisen prosessiin muuttaa perinteistä ajatusta strategian erillisistä muodostamisen ja toteuttamisen prosesseista. Strategia ei olekaan vain ”herrojen haave” (B1), vaan se on jokaisen yrityksessä työskentelevän työntekijän, esimiehen ja johtajan päivittäisestä toiminnassa kehkeytyvä kuvio.

Keskijohdon rooli strategian toteuttajana ja myös muodostajana on noussut yhä merkittävämpään keskusteluun samoihin aikoihin strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen kehittymisen kanssa. On tietenkin loogista, että jos strategia aletaan nähdä strategia käytäntönä -suuntauksen ajatusten mukaisesti koko yrityksen toiminnasta kehkeytyvänä kuviona, myös kiinnostus näihin strategian toteuttajiin ja muodostajiin kasvaa entisestään. Keskijohtoa onkin tutkittu paljon ja sen toimilla on empiirisestikin todettu olevan suuri merkitys strategian toteuttamisen ja uudistamisen prosesseissa. Kuitenkin strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen mukaisista käytännöistä, joilla keskijohto strategiaa uudistaa ja toteuttaa, ei ole kovinkaan paljon empiiristä tutkimusaineistoa vielä olemassa (Carter, Clegg & Kronberger 2008). Suomessa tähän empiirisen tutkimuksen tarpeeseen ovat viime vuosina vastanneet Heini Ikävalko (2005), Sari Stenfors (2007) ja Kimmo Suominen (2009) väitöskirjoillaan. Kuitenkin tilaa tutkimuskentällä vielä on ja tämän tutkimuksen tavoitteena

on jatkaa aloitettua empiiristä tutkimusta, mutta kohdentaa se entistä selkeämmin niihin toimiin ja tekemisiin, joita keskijohto konkreettisesti arjessaan toimittaa toteuttaessaan ja muodostaessaan strategiaa.

Tutkijan oma mielenkiinto aiheeseen perustuu merkityksellistämisen tematiikan ja ihmisten ajattelun kehittämisen tukemiseen. Lisäksi tutkimuksen tekemisen kanssa samoihin aikoihin osunut maailmanlaajuinen taloustaantuma on herättänyt ajatuksen mahdollisimman nopeasta strategiasta, johon mahdollisimman monet näkemykset tulevasta voivat vaikuttaa. Talouselämässä 21.10.2009 julkaistussa artikkelissa ”Taantuma hämärsi johtamisen” todetaan keskijohdon suhtautuvan usein ylintä johtoa nuivemmin strategian toteuttamiseen, jolloin viesti strategian toteuttamisesta ei välttämättä edes saavuta keskijohtoa. Keskijohdon sitouttamisessa strategiatyöhön nähdään usein ainoana keinona vain jäykät ja muodolliset seminaarit tai suuret yhteiset tilaisuudet. (www.talouselama.fi.) Strategian innostavaksi tekemiseen ja keskijohdon roolin korostamiseen strategiaprosessissa on oltava muitakin keinoja! Tutkijan onneksi tutkimuksen kohdeorganisaatioksi löytyi Tapiola-ryhmä, jonka intressit keskijohdon strategiatyön kehittämiseen osuivat yksiin tutkijan ajatusten kanssa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata keskijohdon roolia yrityksen strategian toteuttamisessa ja uudistamisessa.

Tutkimuksen tavoitteeseen pyritään vastaamaan pääongelman ja siitä johdettujen alaongelmien avulla:

- Miten keskijohto uudistaa ja toteuttaa strategiaa?
 - Minkälaisia ovat keskijohdon strategiatyön käytännöt?
 - Minkälainen rooli keskijohdolla on strategian uudistajana?
 - Kuinka keskijohdon strategiatyötä voisi tukea?

Keskijohto määritellään tässä tutkimuksessa niiksi henkilöiksi, jotka toimivat sekä johtajina että johdettavina. Tämä määritelmä on perinteistä keskijohdon määritelmää laajempi ja se sisältää paitsi tavallisesti keskijohdoksi mielletty organisaatiotasot, myös operatiivisen tason johtajat ja esimiehet (Ikävalko 2005). *Strategialla* taas tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin tähtäävää suuntaa ja siihen johtavia toimenpiteitä. Strategian on tarkoitus johtaa yritys läpi muutosten, varmistaa sen tulevaisuuden kasvu ja taata kestävä menestys (Carter ym. 2008, 83). *Käytännöt* tarkoittavat niitä konkreettisia toimia ja tekemisiä, joista johtajien johtaminen sekä koko yrityksen toiminta koostuu. Strategisiksi voidaan määritellä ne käytännöt, joiden kautta strategiaa muodostetaan, toteutetaan tai uudistetaan (Ikävalko 2005, 18).

1.3 Oletukset ja rajaukset

Tutkimuksessa käsitellään strategiaa varsin uuden strategia käytäntönä -tutkimussuunnan mukaan. Yhtenä tutkimuksen merkittävimpänä rajauksena on tutkia strategiakeskustelua rationaalisen, prosessuaalisen ja strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen kautta. Nämä eivät ole ainoat strategiakeskusteluun liittyvät tutkimussuuntaukset (Whittington 1993), mutta niiden kautta strategiakeskustelun tutkiminen on perusteltua, sillä rationaalinen tutkimussuuntaus on vaikuttanut kaikkein eniten koko strategiakeskusteluun ja prosessuaalinen tutkimussuuntaus voidaan nähdä sen vastakohtana. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen kehittyminen perustuu myös hyvin pitkälti näiden kahden strategiasuuntauksen ajatusten yhdistämiseen.

Toisena tutkimuksen olennaisena rajauksena on keskittää tutkimus keskijohtoon, joka määritellään henkilöiksi, jotka toimivat yrityksessä sekä johtajina että johdettavina. Tutkimukseen ei ole osallistunut yrityksen ylimpään johtoon kuuluvia henkilöitä, eikä suorittavan tason toimijoita. Myöskin asiantuntijoiden, joilla ei esimiesvastuuta ole, rooli on tutkimuksessa vähäinen.

Tutkimuksen kohdeorganisaation kannalta olennainen raja on keskittyä tutkimaan vain kolmea Tapiolan kuudesta itsenäisestä yhtiöstä. Nämä kolme yhtiötä (Henki-Tapiola, Vahinko-Tapiola ja Eläke-Tapiola) valittiin tutkimuskohteiksi Tapiola-ryhmän

toivomuksesta. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin siis Tapiolalle melko uusi pankkiliiketoiminta, varainhoito sekä kiinteistöyhtiö. Tämä rajausta palveli tutkimusta erinomaisesti, sillä eri yhtiöiden vakuutus tuotteetkin ovat hyvin erilaisia ja ne vaikuttavat merkittävästi yhtiöiden erilaisuuteen. Esimerkiksi Tapiola Pankin sisällyttäminen tutkimukseen olisi hajottanut kohdeorganisaatiota entisestään, jolloin kattavaa kuvaa keskijohdon strategian käytännöistä olisi ollut vielä hankalampi koota.

1.4 Metodologia

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiiviselle, eli laadulliselle, tutkimukselle on ominaista, että jokainen tiedon sirpale valottaa asiaa omasta näkökulmastaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan siis absoluuttisempia kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa tilastollisten menetelmien käyttö sallii myös tilastolliset poikkeamat. Sekä kvalitatiivisessa, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa havaintojen määrää pyritään rajoittamaan. Tutkimusten ero tulee siinä, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa määrää pyritään rajoittamaan ennen aineiston keruuta, kun kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysivaihtoehtoiltaan laajaa aineistoa tarkastellaan jälkikäteen tietyistä teoreettis-metodologisista näkökulmista. (Alasuutari 1999.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161). Tämä sopii erinomaisesti tutkimuksen lähtökohdaksi, sillä tutkimuksen tavoitteena on kuvata keskijohdon todellista päivittäistä johtamista ja siihen liittyviä käytäntöjä.

Mikrotason ilmiöitä tutkiessa on erityisen tärkeää sitoutua tiiviisti mikrotason käytäntöihin, jotta strategiset toiminnot voidaan paljastaa todellisessa muodossaan, eikä vain raporttien perusteella, sillä raportit eivät aina heijasta täysin todellisia tapahtumia. (Johnson, Melin & Whittington 2003, 17.) Hirsjärven ym. (1997, 165) mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle onkin tyypillistä, että suositetaan ihmistä tiedon keruun välineenä. Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin ryhmäkeskusteluiden ja teemahaastatteluiden avulla. Haastattelut ja keskustelut soveltuvat aineistonkeruumetodeiksi, koska ne auttavat näkemään ihmisen tutkimustilanteessa subjektina, jolla on mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tällöin merkityksiä luova ja aktiivinen osallistuja. Kun tutkitaan kartoittamatonta aluetta, josta tutkijan on hankala etukäteen tietää vastausten suuntia, tai kun tiedetään, että vastaukset ovat

todennäköisesti monitahoisia. Tällöin voidaan myös selventää ja tarkentaa saatuja vastauksia ja kommentteja, sekä syventää saatuja tietoja. (Hirsjärvi ym. 1997, 201-202.)

1.5 Tutkimusprosessin kuvaus ja tutkimusraportin rakenne

Tutkimusprosessi käynnistyi aiheen valinnalla ja rajauksella. Ensimmäinen kiinnostava aihealue löydettiin jo keväällä 2009, jolloin tuleva tutkimusprosessi oli vasta alkua edeltävissä vaiheissa. Aihepiiriksi valikoitui jo tuolloin strategian tutkiminen ihmisten ymmärryksen kehittämisen kautta. Syksyllä tutkimusseminaarien käynnistyttyä varsinainen tutkimuksen aiheen täsmentäminen alkoi. Kirjallisuuteen tutustumisen ja muutamien ohjaajien kanssa käytyjen antoisien keskustelujen kautta tutkimuksen aihealueeksi tähdentyi eräänä syyskuuisena iltapäivänä skenaariosuunnittelu. Jo samana iltana tutkimuksen aihe vaihtui johdon merkityksellistämisen tutkimiseen. Tältä merkityksellistämisen tieltä tutkimusaiheen täsmentyminen kohti keskijohdon strategiatyön käytäntöjen tutkimista saattoi alkaa.

Tutkimuksen aihealueen löydyttyä alkoi raivokas kirjallisuuden kartoittaminen ja lukeminen. Samalla tutkimuksen kohdeorganisaation löytäminen alkoi tuntua yhä tärkeämmältä tehtävältä. Tutkimuksen täsmennettyä entisestään ja teoreettisen ymmärryksen kartuttua seminaarissa esitetty tutkimussuunnitelma lähetettiin loppusyksystä Tapiola-ryhmään, jota oli kaavailtu tutkimuksen kohdeorganisaatioksi sekä tutkijan että ohjaajien aiempien kontaktien takia.

Tutkimusaiheen osuttua Tapiola-ryhmän sisäisiin kehittämistarpeisiin, alkoi into tutkimustyöhön kasvaa entisestään. Joulukuussa Tapiola-ryhmän pääkonttorilla käydyssä neuvottelussa pohdittiin tutkimuksen tavoitteita niin tutkijan mielenkiinnon, akateemisten vaatimusten kuin Tapiola-ryhmänkin kannalta. Näiden keskustelujen ja yhä syvenevän teoreettisen ymmärryksen myötä tutkimussuunnitelma kristallisoitiin muutamilla lauseilla ilmaistaviksi tavoitteiksi ja ongelmiksi. Samalla päätettiin, että tutkimuksen teoreettinen osuus tehtäisiin mahdollisimman valmiiksi ennen empiirisen aineiston keräämisen aloittamista. Myös tutkimukseen osallistuvat organisaatiotasot täsmennettiin Tapiola-ryhmän toiveiden mukaan.

Vuoden vaihduttua oli aika harjoitusaineen ja tutkimuksen teoreettisen osuuden kirjoittamisen. Harjoitusaine koostui tutkimuksen teoreettisen osan alkupuoliskosta, jossa tarkastellaan strategiaan rationaalisen, prosessuaalisen ja strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen kautta. Tämän jälkeen kirjoitettiin tutkimuksen teorian toinen osio, jossa keskitytään tarkemmin strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen mukaisiin käytäntöihin, joilla keskijohto sekä toteuttaa ja uudistaa strategiaa. Tutkimuksen teoreettinen osuus valmistui lähes lopulliseen muotoonsa helmikuun alussa.

Helmikuun aikana alkoi aineiston keruu. Jo hyvin varhaisessa vaiheessa oli selvää, että tutkimus tulee olemaan kvalitatiivinen, jotta tutkimuksessa tavoitetaan mahdollisimman syvällinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Kuitenkin vasta tutkimussuunnitelmaa kristallisoitaessa viimeiseen ytimekkääseen muotoonsa alkoi todellinen pohdinta tutkimuksen metodologisista valinnoista. Tutkimuksen aineisto päätettiin kerätä haastattelemalla Tapiola-ryhmän keskijohtoa, mutta mahdollisimman kattavan otoksen saaminen moniportaisen ja monimutkaisen organisaation keskijohdosta yksilöhaastatteluin todettiin hyvin raskaaksi urakaksi. Tutkimuksessa päädyttiin pienen empimisen ja itsetutkiskelun jälkeen toteuttamaan aineiston keruu yksilöhaastatteluin sekä ryhmäkeskusteluin. Tähän ratkaisuun tuskin kokematon tutkija olisi rohjennut ilman ohjaaja Hanna Lehtimäen aulista lupausta ottaa osaa ensimmäisiin ryhmäkeskusteluihin.

Tutkimuksen aineiston keruun järjestämisessä oli Tapiola-ryhmän henkilöstöhallinnolla suuri rooli, sillä haastateltavat valittiin satunnaisotantaa muistuttavalla menetelmällä henkilöstöhallinnon toimesta niin, että tutkijan ja ohjaajan aikataulujen perusteella valittiin ajat ryhmäkeskusteluille, joihin poimittiin sopivilta organisaatiotasoilta sillä hetkellä vapaana olevat osallistujat. Kaikki ei sujunut kuitenkaan tanssin tavoin, vaan peruutukset ja päällekkäisyydet uhkasivat hetken koko aineiston keruuprosessin toteuttamista. Kuitenkin Tapiola-ryhmän henkilöstöhallinnon edustajan Outi Purovesi-Perkiön ja tutkijan sinnikkään sähköpostiviestittelyn ja taukoamattoman puhelinliikenteen ansiosta tutkimukseen saatiin osallistujia riittämiin. Kiitokset Outille ja Hannalle sekä kaikille keskusteluihin tai haastatteluihin osallistuneille avusta tutkimuksen empiirisen aineiston keruussa!

Kun viimeisetkin haastattelut oli saatu päätökseensä maaliskuun alussa, alkoi armoton haastattelunauhojen litterointi. Tarkoituksena oli pitää kirjaa haastattelujen litterointiin kuluneesta ajasta, mutta koska päivätöiden jälkeen iltaisin ja viikonloppuisin tehdyn litteroinnin jälkeen ei jäänyt turhia voimia laskeskella tunteja, ei moista tuntimäärää kyetä esittämään. Litterointi oli prosessina uuvuttava ja sen tuloksena saatiin 133 sivuinen tutkimuksen empiirinen aineisto. Haastattelunauhojen litteroinnissa päädyttiin litteroimaan haastateltavien puheet sanatarkasti, mutta tutkijan kysymyksistä ja kommenteista litteroitiin vain keskeinen asiasisältö. Tästä litteroidusta aineistosta alkoi aineiston analysointivaihe. Tutkimusaineisto oli jo aiemmin päätetty analysoida induktiivisen sisällönanalyysin keinoin, joten litteroitua tekstiä luettiin läpi, pelkistettiin, kategorisoitiin ja abstrahoitettiin yläkategorioiden rakentamiseksi. Pelkistettyjä ilmauksia saatiin yli kymmenen sivua, vaikka joitain jatkuvasti toistuvia ilmauksia karsittiinkin pois. Jatkuvasti toistuvien ilmausten karsiminen on perusteltua, sillä laadullisen tutkimuksen luonteen mukaisesti tutkimuksessa ei missään vaiheessa pyritty järjestelemään ilmauksia niiden lukumäärän mukaan. Analyysin kautta rakennetut yläkategoriat muodostavat tutkimusraportin neljännen kappaleen pääluvut (4.1) ja niiden alaotsikot (4.1.1) muodostuvat kategorioiden perusteella.

Empiirisen tutkimuksen tulosten valmistuttua lähes lopulliseen muotoonsa toisen pääsiäispäivän iltana huhtikuun alussa, oli tutkimuksen käsikirjoitus valmis. Käsikirjoitus esitettiin tutkimusseminaarissa jo samalla viikolla. Tutkimusraportin viimeistely, rakenteen täsmentäminen sekä teoreettisen esiyymmärryksen ja empiirisen tutkimuksen perusteella vedettävät johtopäätökset hiottiin huhti-toukokuun vaihteessa. Tutkimusraportti valmistui toukokuun puolivälissä. Tutkimusraportti alkaa johdantokappaleella, jossa esitellään tutkimuksen lähtökohdat sekä tutkimusongelma. Kappaleessa kaksi esitellään tutkimuksen teoreettinen esiyymmärrys ja kappaleessa kolme perehdytään empiirisen tutkimuksen suorittamiseen. Neljännessä kappaleessa kuvataan empiirisen tutkimuksen tulokset, ja lopulta tutkimusraportin päättää johtopäätöskappale.

2 PÄIVITTÄINEN STRATEGIAN MUOVAAMINEN

2.1 Strategia tutkimuksessa

Sanaan strategia törmää nykyisin kaikkialla. Hyvin usein lähes kaikkea tärkeäksi luokiteltavaa toimintaa kutsutaan strategiseksi. Strategia on kuitenkin usein hyvin epämääräinen ja monin tavoin tulkittu käsite. Strategiasta onkin tullut yritysjohtajille kaikkein tärkein käsite, ja sen tärkeyttä on vaikea ylikorostaa. Strategia liitetään yleensä muutoksen käsitteeseen, sillä strategia saa oikeutuksensa suhteessa toiminnan muutokseen. Strategian on tarkoitus johtaa yritys läpi muutosten, varmistaa sen tulevaisuuden kasvu ja taata kestävä menestys. (Carter ym. 2008, 83.) Strategiseen muutokseen kuuluu pyrkimys muuttaa nykyisiä toiminta- ja ajattelumalleja, jotta yritys voisi hyödyntää tärkeitä mahdollisuuksia, tai tulla toimeen ympäristön uhkien kanssa (Gioia & Chittipeddi 1991, 433).

Strategiakeskustelussa hyvin usein tehdään jako strategian muodostamiseen ja strategian toteuttamiseen. Pelkästään asioiden muodollista puolta ajatellen on strategian tai yrityksen rakentaminen valtava urakka. Ja vielä suurempi tehtävä on saada nämä strategiat tai organisaatiorakenteet todella toteutettua. (Whittington 2003, 117.) Strategian voidaan siis todeta olevan hyvin merkittävä käsite liiketoiminnassa, ja siihen uhraataan yrityksissä valtavasti voimavaroja. Käsite itsessään on kuitenkin hiukan sekava sen monimerkityksisyyden ja laajan käytön vuoksi. Sana strategia voitaisiinkin usein jopa korvata sanalla tärkeä (Aaltonen 2007).

2.1.1 Strategian tutkimussuuntauksia

Strategian suuren merkityksen ja sen dominoivan käsitteen vuoksi strategiaa on myös tutkittu paljon. Jo muinaiset sodankäynnin opetukset ovat luoneet perustan strategiatutkimukselle liiketoimintaympäristössä. Liiketoimintaan strategiatutkimus on kuitenkin pesiytynyt laajemmin vasta 1900-luvun puolivälin tienoilla. 1900- ja 2000-lukujen aikana strategiatutkimuksen vauhti on vain kiihtynyt ja strategiakeskusteluun on syntynyt erilaisia tutkimussuuntauksia ja koulukuntia (ks. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998).

Strategiakeskustelua ovat dominoineet etenkin rationaalinen tutkimussuuntaus, jonka juuret juontavat 1950- ja 1960-luvuille ja peräti tieteellisen liikkeenjohdon perustavanlaatuisiin ajatuksiin 1900-luvun alussa, sekä 1960-luvulta alkunsa saanut prosessuaalinen tutkimussuuntaus, joka edustaa hyvin pitkälti rationaalisen tutkimussuuntauksen vastakohtaa. 1990-luvun lopun ja 2000-luvun aikana keskusteluun on liittynyt mukaan myös strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus, joka väittää palaavansa prosessuaalisen tutkimussuuntauksen ajatuksista takaisin kohti rationaalisuutta. (Suominen 2009; Carter ym. 2008.) Strategian tutkimus onkin aina ollut ennen kaikkea oppimisprosessi. Jokaisessa prosessin vaiheessa on opittu uusia menetelmiä ja käytäntöjä, joilla pyritään joko vastaamaan nykyisiin ja tuleviin liiketoimintaympäristön haasteisiin tai toimimaan muutoksen ajureina. (Holstius & Malaska 2004, 60.)

Strategiakeskusteluun ovat sisältyneet muun muassa keskustelut siitä, seuraako organisaatorakenne strategiaa vai toisinpäin, ja saavutetaanko kilpailuetu ylimmän johdon rationaalisella päätöksenteolla vai oikeanlaisten kykyjen palkkaamisella. Strategiakeskustelussa on myös tehty ero sisällön tutkimisen ja prosessin tutkimisen sekä strategian muodostamisen ja toteuttamisen välille. Sisällön tutkiminen keskittyy päätösten ja rakenteiden tutkimiseen suorituskyvyn näkökulmasta, kun taas prosessin tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita toimista, joissa strategia syntyy ja kasvaa. Strategian muodostaminen taas tarkoittaa lähinnä päätösten tekemistä, kun toteuttamista koskeva keskustelu liittyy siihen, kuinka päätökset saadaan toteutettua. (Ikävalko 2005, 5.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan lähemmin strategian rationaalista ja prosessuaalista tutkimussuuntausta sekä uudempaa strategia käytäntönä -tutkimussuuntausta. Tarkastelussa otetaan huomioon ennen kaikkea keskustelu strategisen suunnittelun ja toiminnassa kehkeytyvän strategian välillä, strategian muodostamisen ja sen toteuttamisen kesken sekä strategian sisällön ja strategiaprosessin näkökulmista. Jokaiseen tutkimussuuntaukseen liitetään myös kritiikki, joka toimii pohjana uusien tutkimussuuntausten kehittymiselle.

2.1.2 Rationaalinen tutkimussuuntaus

Rationaalisen tutkimussuuntauksen vaikutus strategian käsitteeseen, strategiaprosessiin, koulutukseen ja tutkimukseen on ollut valtava. Rationaalisen tutkimussuuntauksen kantaisiä ovat 1950- ja 1960-luvuilla Philip Selznick, Alfred Chandler, Kenneth Andrews ja Igor Ansoff (Mintzberg 1990, 171-173) sekä Alfred Sloan. Strategisen suunnittelun juuret juontavat kuitenkin aina 1700-luvun Skotlantiin, kun taas oletukset strategian toteuttamisesta vastaavat muinaisten kreikkalaisten sodankäynnin oppeja. Kuitenkin rationaalinen tutkimussuuntaus on vielä suhteellisen nuori, sillä 1960-luvulla vaikuttaneet rationalistit olivat suuressa roolissa sen perustavanlaatuisen ajatusten kehittämisessä. Näiden miesten mukana rationaalinen tutkimussuuntaus kiinnittyi tiukasti rationaaliseen analyysiin, erotti ajattelun toiminnasta ja sitoutui unelmaan voittojen maksimoinnista. (Whittington 1993, 11-12.) Rationaalinen tutkimussuuntaus on ainakin näkyvyydeltään kaikkein merkittävin strategiasuuntaus, sillä siihen kuuluva Harvard Business Schoolista alkunsa saanut Design-koulukunta on hallinnut strategiaopetusta omien oppiensä sekä muiden rationaalisuuteen perustuvien ajatusten kautta (Mintzberg 1990, 188).

Rationaalinen strategiasuuntaus rakentui jo alkuaikoinaan pitkälti taloustieteiden rationaalisen optimoinnin ja sodankäynnin hierarkkisen johtamisen varaan, ja nämä ihanteet ovat jatkaneet vaikuttamistaan rationalistien strategian muodostamisessa ja toteuttamisessa (Whittington 1993, 14). Nykyäänkin rationaalinen ja suunnitelmiin luottava näkemys strategiasta on ajankohtainen ja laajalti hyväksytty, sillä sen avulla voidaan strategia nähdä hyvin suoraviivaisena mallina, joka auttaa häiritsevän monimutkaisuuden vähentämisessä (Suominen 2009, 16).

Rationaalisen tutkimussuuntauksen piirissä vallitsee laaja yksimielisyys siitä, että strategian muodostamisen tulisi olla tarkkaan kontrolloitu ja tiedostettu ajatusprosessi, jota seuraa toiminta eli strategian toteuttaminen. Tästä ajatusprosessista on vastuussa strategi eli organisaation ylimmällä hierarkiatasolla oleva toimitusjohtaja. (Mintzberg 1990, 175-176.) Design-koulukunta käy hyvästä esimerkistä rationaalisten koulukuntien ajatuksista, vaikka asemointi (positioning) ja suunnittelu (planning) -koulukunnat joiltakin osiltaan eroavatkin siitä. Rationaaliseen tutkimussuuntaukseen kuuluvat koulukunnat jakavat kuitenkin kaikkein perustavanlaatuisimmat ajatukset. (Mintzberg 1990, 181.) Ansoff (1991) tosin korostaa, että

myös rationaaliseen tutkimussuuntaukseen laskettavien koulukuntien kohdalla on eroavaisuuksia.

Rationaalisen tutkimussuuntauksen merkittävimpanä pidetty Design-koulukunta tarjoaa yksinkertaisen prosessin, jonka kautta saavutetaan olennainen yhteensopivuus ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien sekä sisäisten osaamisalueiden välillä (Mintzberg 1990, 171). Design-koulukunnan mukaan strategian muodostamisen malli tulisi pitää yksinkertaisena ja epämuodollisena. Täten muodostettujen täysin valmiiden strategioiden tulisi olla uniikkeja ja eräänlaisen luovan suunnittelun prosessin parhaita tuloksia. (Mintzberg 1990, 177-178.)

Design-koulukunnan käsitys valmiista strategiasta on myös eksplisiittinen ja mielellään jopa auki lausuttu strategia. Tämän taustalla on ajatus strategian roolista epävarmuuden ja monimutkaisuuden vähentäjänä ja toiminnan yksinkertaistajana. Tällaiset auki lausutut, uniikit ja täydellisen valmiit strategiat ovat valmiita jalkautettavaksi koko yritykseen. Eli kokonaisuus on hyvin klassinen ja rationaalinen, sillä ensin diagnosoidaan sekä määritetään ja sitten toimitaan. Ajattelu ja toiminta ovat täysin erillisiä. (Mintzberg 1990, 178-179.)

Rationaalinen strategiasuuntaus on muodostanut suuren osan strategiasanastosta ja se on nostanut esiin yhden kaikkein merkittävimmän strategiaa määrittävän painopisteen pohtimalla ulkoisten mahdollisuuksien ja sisäisten osaamisalueiden merkitystä strategiassa (Mintzberg 1990, 192). Rationaalinen strategiasuuntaus tarjoaa myös hyvin jämäkän ja hallittavan käsityksen strategiasta, sillä rationaalisen strategiasuuntauksen mukaan voittojen tavoittelu on liiketoiminnan ylin tarkoitus ja rationaalisen suunnittelun avulla se on mahdollista saavuttaa (Whittington 1993, 11).

Rationaalinen strategiasuuntaus luottaa vahvasti johtajien valmiuteen ja kykyyn luoda voiton maksimoinnin kannalta tehokkaita strategioita rationaalisen pitkän aikavälin suunnittelun avulla. Tähän avuksi on luotu lukusia teoreettisia malleja ja käytännön työkaluja, jotka muun muassa hyödyntävät teknologiaa varsin monimuotoisesti. (Whittington 1993, 17.) Ansoffin (1991, 456) mukaan nämä työkalut ovat enemmän kuin tarpeen, sillä strategian

muodostaminen tilanteessa, jossa johto on osittain epävarma tulevaisuudesta, tarjoaa turvallisuutta ja varmuutta siitä, että yrityksen tulevaisuus ei ole vain menneisyyden toisinto.

Kritiikki

Rationaalinen strategian tutkimussuuntaus on saanut myös paljon kritiikkiä, sillä se on muodostanut strategiakeskusteluun eräänlaisen perustan, jota vasten muiden tutkimussuuntausten on itsensä asemoitava. Suuri osa kritiikistä pohjautuu myös rationaalisen tutkimussuuntauksen preskriptiiviseen luonteeseen, joka altistaa sen kovallekin kritiikille.

Yksi kritiikin kulmakiviä on rationaalisen tutkimussuuntauksen taipumus nähdä toimintaympäristö melko staattisena ja ennakoitavana. Weickin (1990, 2) mukaan maailma näyttää vakaalta ja ennakoitavalta vain, jos unohdetaan eroavaisuudet ja huolehditaan vain samankaltaisista asioista. Yksityiskohtainen strateginen suunnittelu, joka perustuu yhteen ainoaan tulevaisuuden polkuun, ei kykene vastaamaan tarvittavalla tavalla ympäristön arvaamattomuuteen. Epävarmuus ei lisäksi enää ole vain satunnainen poikkeama ennustettavuudesta, vaan se on tullut olennaiseksi osaksi nykypäivän liiketoimintaympäristöä. (Holstius & Malaska 2004, 23; Doz & Kosonen 2008, 46.) Aaltonen (2007) korostaa maailman monimutkaista luonnetta ja kritisoi vahvasti strategisen päätöksenteon liittämistä rationaalisen tutkimussuuntauksen mukaiseen ajatukseen järjestyksestä ja maailman loogisuudesta.

Design-koulukunnan ajatus strategian eksplisiittisyydestä toimii, jos strategilla on vahva luottamus kirjoitettuun strategiaan tai enintään pieniä epäilyksiä valitun suunnan tarkkuudesta. Näin voisi olla siinä tapauksessa, että olosuhteet ovat vakaat ja ennustettavat. Ongelmaksi muodostuukin se, että yritykset toimivat ympäristössä, jossa epävarmuus on jatkuvasti läsnä. (Mintzberg 1990, 184.) Yrityksen menestyminen riippuu kuitenkin aina myös lukuisten ulkopuolisten toimijoiden toimista (Aaltonen 2007). Yksi rationaalisen tutkimussuuntauksen suurimmista ongelmista onkin ympäristön alistaminen hyvin pieneen rooliin strategiatyössä. Sillä on pieni vaikutus strategian muodostamiseen, mutta se nähdään ennemminkin sumuna, jonka läpi navigoidaan kuin prosessin elintärkeänä osana, jonka kanssa ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa. (Mintzberg 1990, 177.)

Ympäristön ennakoitavuuteen liittyy myös rationaalisen koulukunnan esittämä kritiikki yrityksen heikkouksien ja vahvuuksien arvioinnista huolellisen ajatusprosessin seurauksena. Design-koulukunnan ajatus yrityksen heikkouksien ja vahvuuksien arvioinnista on hankala, sillä ajattelun lähtökohtana ovat yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, joihin ulkoinen toimintaympäristö ei kovinkaan merkittävästi vaikuta. Kuitenkin sisäistä osaamista olisi arvioitava ennemmin suhteessa ulkoiseen tilanteeseen. (Mintzberg 1990, 182.) Tosin Ansoff (1991) muistuttaa, että arvioimalla nykyisten olosuhteiden sijaan tulevaisuuden heikkouksia ja vahvuuksia, voidaan saavuttaa parempia tuloksia. Jokainen strateginen muutos sisältää uusia kokemuksia ja eräänlaisen hypyn tuntemattomaan. Siksi on epäilyttävää ajatella, että yritys voisi olla etukäteen varma, ovatko sen aiemmin saavuttamat osaamisalueet heikkouksia vai vahvuuksia uudessa tilanteessa. (Mintzberg 1990, 182.)

Yksi merkittävimmistä rationaaliseen koulukuntaan liittyvä kritiikin aihe on ajattelun erottaminen toiminnasta, niin että strategian muodostaminen on oppimisprosessin sijaan käsitteellistämiprosessi (Mintzberg 1990, 181-182). Tosin Ansoff (1991, 457-458) muistuttaa, että strategiseen suunnitteluun liittyy myös tarkkailu- ja valvontajärjestelmiä, joiden palautteen perusteella strategiaa voidaan kehittää. Ansoff kutsuu tätä ”strategisen oppimisen malliksi”. Design-koulukunnan mukaan myös rakenne seuraa strategiaa, sillä aina kun uusi strategia on valmis, sen toteuttamiseksi tarvitaan sopiva rakenne (Mintzberg 1990, 179). Prosessien ja sisällön tutkiminen erikseen ei kuitenkaan ole yhtä hedelmällistä kuin prosessien ja sisällön yhdistäminen tutkimuksessa (Pettigrew 1992, 7). Lisäksi suunnitelman mukainen strategia on vain yksi mahdollisuus toteutuvaksi strategiaksi ja suunnitellun strategian toteutumattomuus ja suunnittelematta kehkeytyvän strategian toteutuminen on myös mahdollista (Ikävalko 2005, 13). Vaikka strategian toteuttaminen voidaan helposti nähdä strategian muodostamisen jälkeisenä resurssien kohdistamisena ja organisaatorakenteen muutoksena, on strategioiden muuntaminen käytännön toimintaan paljon monimutkaisempi asia (Aaltonen & Ikävalko 2002, 415).

Rationaalisen strategiakäsityksen mukaisen, klassista länsimaista tyyliä noudattavan ajatuksen mukaan strategia tulee ensin suunnitella ja sitten toteuttaa. Joskus on kuitenkin niin, että toimintaympäristö hylkii strategiaa, yritys itsessään hylkii strategiaa tai jopa strategia hylkii

strategiaa. Tämä tulee ilmi vasta strategian toteutusvaiheessa, jolloin suunniteltu ja toteutettava strategia osoittautuu käyttökelvottomaksi. Siksi ajattelun (strategian muodostamisen) ja toiminnan (strategian toteuttamisen) tulisi tapahtua toisiaan tukien. Tällaisessa tilanteessa ajattelijat myös toteuttavat ja toteuttajat myös ajattelevat, ja oppiminen prosessissa mahdollistuu. (Mintzberg 1990.) Rationaalinen strategiasuuntaus näkee ympäristön ennakoitavana, kilpailijat samankaltaisina ja johtajat rationaalisina toimijoina, vaikka todellisuudessa toimintaympäristö on mullistuksellinen, kansainväliset kilpailijat täysin erilaisia ja johtajat usein kykenemättömiä keskittymään rationaalisesti liiketoiminnan tulokseen (Whittington 1993).

2.1.3 Prosessuaalinen tutkimussuuntaus

Prosessuaalisen tutkimussuuntauksen perusta on American Carnegie School –oppilaitoksen innovatiivisessa työssä. Merkittävimpiä nimiä prosessuaalisen tutkimussuuntauksen taustalla ovat Richard Cyert, James March ja Herbert Simon. Heidän työnsä asetti kyseenalaiseksi käsityksen klassisesta rationaalisesta ihmisestä sekä täydellisistä kilpailluista markkinoista, jolloin olennaiseksi tuli keskittyä yritysten sisäiseen monimutkaisuuteen. Heidän työnsä loi pohjan myös prosessuaalisen strategiasuuntauksen kahdelle ajatukselliselle tukijalle: rationaalisen toiminnan kognitiivisten rajoitteiden tunnistamiselle sekä organisaation mikropolitiikan tiedostamiselle. (Whittington 1993, 23.) Prosessuaalisen tutkimussuuntauksen ehkä tunnetuin tutkija, Mintzberg (1987), vertaa strategiaa saviruukkuun, joka saa muotonsa taitavan muotoilijan käsissä. Tämä muotoilija joutuu jatkuvasti olemaan kiinni ruukussa ja tunnustelemaan sen muotoa ja epätasaisuuksia tehdäkseen korjausliikkeitä. Tällöin strategia on jatkuva ja sopeutuva prosessi, jossa rationaalisen strategiasuunnittelun sijaan on kyse enemmänkin ”käsityöläistaidosta”.

Prosessuaalinen tutkimussuuntaus pyrkii kuvaamaan, analysoimaan ja selittämään strategiaprosessista nousevia kuvioita sekä tutkimaan miksi, miten ja milloin prosessit sekä tilanteet muovaavat lopputuloksia. Erityinen kiinnostus on tällöin toiminnassa ja tilanteessa. (Pettigrew 1992, 11.) Prosessuaalisen tutkimussuuntauksen ajattelussa strategiaa ei valita, vaan se on sisäänrakennettu toimintaan. Strategian merkitys on tällöin auttaa johtajia yksinkertaistamaan ja järjestämään maailmaa, joka on liian monimutkainen ja kaoottinen ymmärrettäväksi kokonaisuutena. (Whittington 1993, 25.) Weick (1990) korostaakin

erilaisten karttojen laatimista, sillä näiden karttojen avulla voidaan hahmottaa erilaisuuksia aiemman, nykyisen ja mahdollisen tulevaisuuden välillä. Karttojen teossa tarkkuus ei kuitenkaan ole kaikkein kriittisin, sillä ne auttavat järjestämään maailmaa, kunhan ne ovat tarpeeksi uskottavia. Weick (1990, 4) vie ajatuksen jopa niin pitkälle, että periaatteessa mikä tahansa kartta kelpaa, sillä se tarjoaa vain viitteen, joka lopulta jää taka-alalle toiminnan päästessä vauhtiin.

Prosessuaalinen näkökulma strategiaan poikkeaa rationaalisesta siinä, että se on luonteeltaan deskriptiivinen. Prosessuaalisen näkökulman tavoitteena on ymmärtää, kuinka strategiat kehkeytyvät ja toteutuvat. Rationaalinen näkökulma myös luottaa strategiseen suunnitteluun ja kontrolliin, kun prosessuaalisen näkökulman kulmakiviä ovat yrityksen kyky strategiseen ajatteluun ja oppimiseen. (Suominen 2009, 19-20.) Prosessuaalisen tutkimussuuntauksen mukaan strategian muodostamisen tulisi ennen kaikkea painottaa oppimista, ottaa huomioon epävarmuus ja ennalta arvaamattomuus sekä yrityksen lukuiset erilaiset toimijat (Mintzberg 1990, 190).

Prosessuaalisen näkökulman yhtenä merkittävimpänä kontribuutiona on strategian näkeminen tiettyjen tarkoitusten ja kehkeytyvien elementtien yhdistelmänä (Suominen 2009, 24). Strategiat kasvavat kaikkialla, missä ihmiset joutuvat tilanteisiin, joissa oppiminen on mahdollista. Näistä yksittäisten ihmisten tai ryhmien opeista koostuu yritystason strategia, jos se saa kollektiivisen tuen yrityksessä. (Mintzberg 1987, 70.) Yhteydet lukuisten tasojen ja tilanteiden välillä voidaan nähdä vain aikojen saatossa tunnistettujen kuvioden kautta (Pettigrew 1992, 10). Strategia voidaankin nähdä suurten ja kauaskatseisten suunnitelmien sijaan melko vaatimattomana yrityksen toimien muodostamana kuviona (Chia & Holt 2006, 636; Mintzberg 1978). Prosessitutkimuksen tavoitteena ei ole vain kuvata tapahtumien järjestystä tai kertoa tarinaa, vaan tunnistaa toistuvia kuvioita prosessista, sillä tilanneriippuvaiset prosessit ovat sosiaalisina prosesseina aina epäjatkuvia, avoimia ja täynnä yllätyksiä. Kuvioden ja toistuvien tapahtumien löytäminen monimuotoisuuden ja ennalta arvaamattomuuden seasta on siksi tarpeen. (Pettigrew 1992, 8.)

Prosessuaalisen tutkimussuuntauksen mukaan yrityksen kannalta merkittävintä on pitkän aikavälin työskentely sisäisten osaamisalueiden kehittämiseen ja rakentamiseen. Strategia nähdään kärsivällisenä sisäisenä ja tiedostettuna oppimisprosessina, rationaalisen ulospäin suuntautuneisuuden sijaan. (Whittington 1993, 27.) Yksi prosessuaaliseen strategiakäsitykseen liittyvistä termeistä on ”oppiva organisaatio”, jossa muutosvalmius ja kyvykkyys kokemusperäiseen kehittymiseen korostuvat ja oppiminen nousee suorastaan liiketoiminnan ytimeksi (Mäki 2008, 24). On myös muistettava, että oppiminen pelkän oppimisen takia voi muodostua samanlaiseksi todellisuutta hämärtäväksi ideologiaksi, vastaavasti kuin strateginen suunnittelu tekee todellisuudesta turhan kirkkaan (Suominen 2009, 24).

Strateginen johtaminen on monikerroksinen sarja erilaisia toimia sekä prosesseja, ja siksi strategisten valintojen ja muutosten tutkimisella on suuri merkitys yrityksen sisäisen ja ulkoisen tilanteen analysoinnissa. Strategiaprosessin tutkimus kykenee tuottamaan tietoa paitsi prosesseista ja tuloksista, mutta myös miksi ja miten tulokset ovat muovautuneet prosessissa. (Pettigrew 1992, 9-11.)

Prosessuaalinen tutkimussuuntaus on kiinnostunut etenkin valintaprosesseista (strateginen päätöksenteko) ja toteuttamisprosessista (strateginen muutos) (Pettigrew 1992, 6). Strategian toteuttamiseen vaikuttaa merkittävästi käsityksemme strategiasta. Mikäli uskomme strategian ilmenevän rationaalisen tutkimussuuntauksen tavoin valmiina ja kirjoitetussa muodossa, tarkoittaa toteuttaminen strategian osoittamien suunnitelmien saattamista toimintaan. Jos taas strategian nähdään kehkeytyvän toiminnassa, ei strategian toteuttamista voidakaan enää erottaa sen suunnittelusta. (Aaltonen ym. 2002, 415.) Prosessuaalisen tutkimussuuntauksen mukaan onkin selvää, että strategiaprosessia tutkittaessa niin mitä (sisältö) kuin miten (prosessi) tulevat parhaiten ymmärretyiksi yhdessä (Pettigrew 1992, 7).

Prosessuaalinen tutkimussuuntaus eroaa rationaalisesta neljällä perustavanlaatuisella tavalla: 1) strategia voi olla vain tapa yksinkertaistaa todellisuutta sellaiseksi, että johtajat kykenevät tulemaan toimeen maailman kanssa, 2) suunnittelu saattaa toimia vain johtajien turvaverkkona, joka tarjoaa ohjeistusta ja vakuuttelua, 3) strategia ei edelläkään toimintaa, vaan kehkeytyy vasta toiminnassa, 4) strategia ei ole vain markkinoiden valitsemista ja

toimintaohjeiden antamista, vaan tiedostettua yrityksen sisäisten osaamisten kasvattamista. Prosessuaaliselle strategiasuuntaukselle sekä markkinat että yritykset ovat monimutkaisia ilmiöitä, joissa strategiat kehkeytyvät hämärästi ja pienin askelin. Prosessuaalisen strategiasuuntauksen kannattajat väittävätkin, että johtajat ovat velkaa juuri markkinoiden ja yritysten epätäydellisyydelle, sillä näiden kautta saavutetaan kilpailuetua ja näkyviä strategioita. Siksi johtajien ei tulisikaan turhaan ponnistella saavuttamattoman rationaalisen toiminnan ideaalin perässä, vaan hyväksyä maailma sellaisena kuin se on. Tällöin huomion keskittäminen toteutukseen, epätäydellisten markkinoiden hyödyntäminen yrityksen osaamisen kehittämisessä ja joustavuuden viljely jatkuvasti paremman sopeutumiskyvyn saavuttamiseksi ovat keinot, joilla päästää parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. (Whittington 1993, 22-27.)

Kritiikki

Prosessuaalinen tutkimussuuntaus on saanut kritiikkiä ympäröivästä, sillä deskriptiivisenä tutkimussuuntauksena se pyrkii vain ymmärtämään todellisuutta ja havaitsemaan strategian jälkikäteen muodostuvien kuvien kautta. Lisäksi monia käsitteitä, kuten epävarmuus, muuttuvat olosuhteet ja ympäristö ei ole määritelty kovinkaan tarkalla tasolla ja prosessuaaliseen suuntaukseen liittyvät ajatukset ovat usein hyvin teoreettisia. (Ansoff 1991, 455.) Preskriptiivisen strategiatutkimuksen piirissä on laajemminkin kritisoitu deskriptiivisten tutkimusten ja preskriptiivisten tutkimusten arvioinnin eroavaisuuksia. Ansoffin (1991, 456) mukaan deskriptiivisten tutkimussuuntausten, esimerkiksi prosessuaalinen suuntaus, havaintojen on oltava vain tarkkoja havaintoja todellisuudesta, kun taas preskriptiivisten tutkimusten, esimerkiksi rationaalinen suuntaus, on kyettävä todistamaan, että teorian käytöllä on käytännössä saavutettu sillä tavoiteltu menestys.

Prosessuaalisen strategiasuuntauksen ajatus strategiasta toiminnan kuluessa kehkeytyvänä kuviona ei ole riittänyt kaikille strategiatutkijoille. Ansoff (1991, 454-455) kutsuu Mintzbergin näkemystä kehkeytyvästä strategiasta ”näkymättömäksi strategian muodostumiseksi”, johon johtajien ei tarvitse osallistua kuin poikkeustilanteissa, sillä strategia syntyy orgaanisesti yrityksen ja erehdyksen kautta. Vaikka rationaalista strategiasuuntausta on kritisoitu ennen kaikkea kyvystä selvittää toimintaympäristön nopeasta muutostahdistista, Ansoff pitää ajatusta kehkeytyvästä strategiasta hankalana etenkin hyvin

nopealiikkeisessä toimintaympäristössä, sillä strategian kehkeytyessä ovat nopean toimintaympäristön liikkeitä ennalta suunnittelevat kilpailijat jo tyhjentäneet markkinoiden mahdollisuudet, kun yritys saa strategiansa kehkeytymään. (em.)

Myös ajatus yrityksestä, joka jatkuvasti oppien kehittää toimintaansa on saanut osansa kritiikistä. Vaikka jatkuva parantaminen kuulostaa hyvältä lähtökohdalta liiketoiminnassa, muodostuu siitä kuitenkin helposti ansa, johon juuttuneet yritykset eivät huomaa ympärillä tapahtuvaa muutosta ennen kuin on liian myöhäistä. Tällainen pikkuhiljaa tapahtuva oppiminen ei saa muodostua esteeksi kokonaisuuden vakavalle kyseenalaistamiselle, etenkin kun nykyisissä nopeissa toimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset näyttävät usein hyvinkin suurilta (Normann 2002, 111-195). Normann (2002, 111) tosin huomauttaa, että yhtä pielessä on myös ajattelu, jonka mukaan yksittäisillä suunnitelmilla voidaan insinöörityyliin ratkaista liiketoiminnan tulevaisuus kerralla valmiiksi.

Mintzberg (1990) on todennut, että rationaaliselle strategian muodostamiselle on tarvetta esimerkiksi yrityksen perustamisvaiheessa. Ansoff (1991, 456-457) kritisoikin ajatusta strategiasta kuviona, koska tällöin strategian tunnistamiseksi olisi tarpeen odottaa, että jokin strategisten liikkeiden sarja on tehty.

2.1.4 Strategia käytäntönä

Prosessuaalisen ja rationaalisen strategiasuuntauksen haastajaksi on viime vuosina noussut uusi strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus. Helmikuussa 2001 strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen muodostumisen alussa noin 50 tutkijan ryhmä kokoontui Brysseliin Gerry Johnsonin, Leif Melinin ja Richard Whittingtonin järjestämään seminaariin keskustelemaan strategian mikroprosessien kehityksestä. Lyhyen historiansa aikana strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus on asemoinut itsensä nopeasti ja tehokkaasti osaksi strategiakeskustelua. (Carter ym. 2008, 84.)

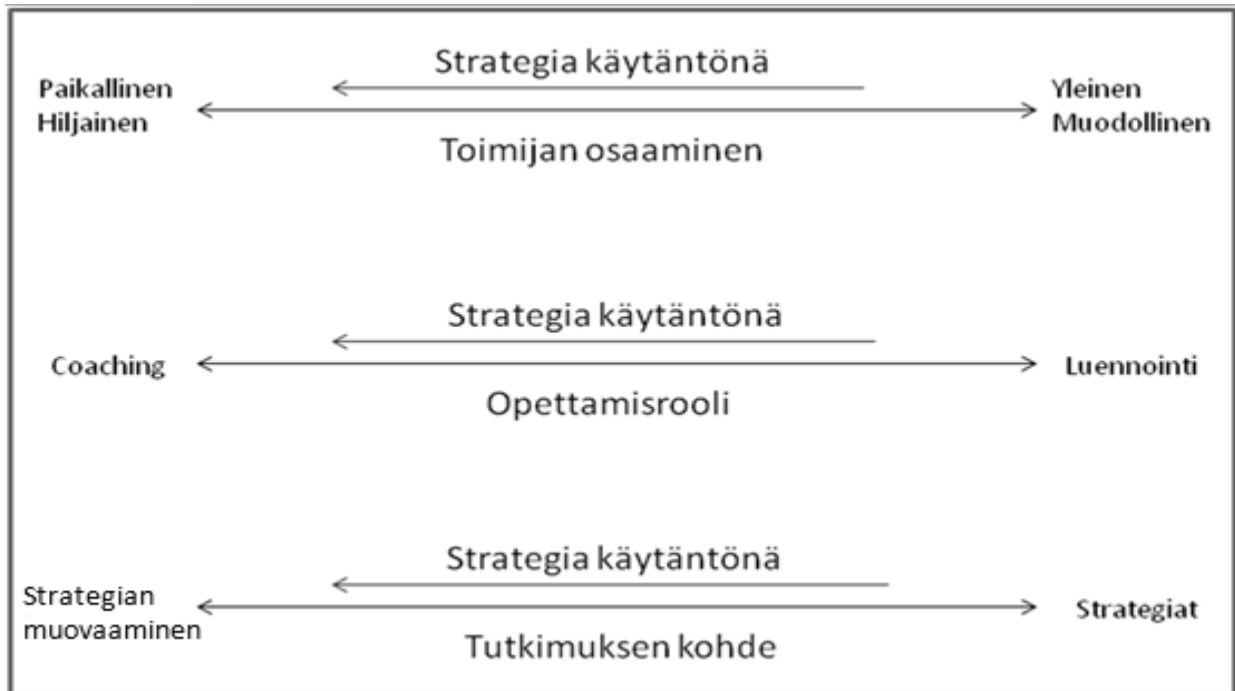
Vaikka prosessuaalisella näkökulmalla ja strategia käytäntönä -suuntauksella on paljon yhteistä, menee strategia käytäntönä -suuntaus syvemmälle varsinaisiin strategian tekemisen

käytäntöihin (Suominen 2009, 25). Prosessuaalisen tutkimussuuntauksen huomio strategian ja organisaatorakenteen kehkeytymisestä on tärkeä, mutta strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus huomioi yhtälailla myös rationaalisen tutkimussuuntauksen esittelemät muodolliset suunnittelun prosessit. Vaikka monet suunnitellun toiminnan lopputulokset saattavatkin poiketa alkuperäisistä tavoitteista, liittyy niiden toteuttamiseen kuitenkin paljon arvokasta muodollista, analyyttistä ja järjestelmällistä työtä. (Whittington 2003, 118-119.) Strategia käytäntönä -suuntauksen mukaan strategiaa tulisikin tutkia jonakin, jota yritys tekee, eikä asiana, joka yrityksellä on. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus keskittyykin siihen, kuinka strategia muotoutuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Jarzabkowski 2004, 529.) Kun prosessuaalinen strategiasuuntaus pyrkii ymmärtämään, mitä johtajan työ todella on, pyrkii strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus olemaan vielä hiukan tarkempi ja löytämään mitkä strategian tekijöiden ja organisaatiosuunnittelijoiden työt todella ovat (Whittington 2003, 119).

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus tarkoittaa tässä tutkimuksessa lähestymistapaa, jossa strategia nähdään ilmiönä, joka muodostuu yrityksessä olevien ihmisten sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Jarzabkowski 2004). Tutkittaessa strategiaa käytäntöjen kautta, ei tutkimuksessa olla kovinkaan kiinnostuneita suoranaista yritystason kilpailuedun synnyttämisestä, vaan huomio on keskittynyt strategian tekemiseen, toimijan onnistumiseen vaikuttaviin seikkoihin ja käytäntöihin sekä toimintoihin, joilla strategiaa tehdään. Olennaisia kysymyksiä strategia käytäntönä -suuntauksessa ovat ennen kaikkea: miten strategiaa tehdään, mitä menetelmiä käytetään, kuka tekee strategiaa ja mitkä ovat tekemisen työkalut (Whittington 2002).

Strategia ja organisaatorakenne kuuluvat yhteen ja strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus pyrkii paljastamaan tämän yhteneväisyyden uudella tasolla. Suuri osa strategiatyöstä ja organisaatiomuutoksesta kehkeytyy samankaltaisissa käytännöissä, kuten tiimipalaverissa, raporteissa ja PowerPoint-esityksissä. On myös huomattava, että paitsi organisaatorakenne ja strategia ovat yhdessä, myös organisointi ja strategian muovaaminen ovat pitkälti yhteneviä käytäntöjä. (Whittington 2003, 122.) Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus korostaa toimijoiden arkisten käytäntöjen ja toimien merkitystä strategiassa (Ikävalko 2005, 14-15). Keskittyminen on myös strategiaa käytännössä toteuttavissa ihmisissä. Nämä ihmiset ovat

niitä, jotka toteuttavat strategiaa eli muovaavat ja soveltavat strategiaa päivittäisessä työssään. Tällaisia strategian tekijöitä ovat eri organisaatiotasolla olevat johtajat ja esimiehet, konsultit sekä muut strategit. (Suominen 2009, 28.) Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen voidaankin sanoa muuttavan ajatteluamme strategiasta hyvin erilaiseen suuntaan (Kuvio 1).



Kuvio 1. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen suuntautuminen (Whittington 1996, 733).

Kuviossa 1 on esitetty, miten strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus muuttaa strategisten toimijoiden, opettajien ja tutkijoiden suuntautumista merkittävästi. Strategisille toimijoille tämä tarkoittaa sitä, että kirjatieto ja muodolliset opit eivät ole niin suuressa merkityksessä kuin paikallinen yritystuntemus ja kokemuksen kautta karttunut hiljainen tieto. Tämä ei toki ole aivan uutta, sillä aiemminkin on yrityksissä toki arvostettu pitkiä työuria ja nostettu henkilöitä yrityksen sisällä haastavampiin tehtäviin. On kuitenkin muistettava, että strategisten päätöksentekijöiden erilaiset roolit johtavat myös työtehtävien muuttumisen yhteydessä erilaisiin vaatimuksiin. Siksi onkin olennaista, että yrityksessä varmistetaan, että urallaan etenevien strategisten toimijoiden kokemukset ovat oikeantyyppisiä seuraavan roolin kannalta. (Whittington 1996, 733.)

Strategiakouluttaminen muuttuu ratkaisevasti strategia käytäntönä -ajattelun pohjalta, sillä vaikka perustavanlaatuisia suunnitteluun, prosesseihin ja käytäntöihin liittyviä osia voidaan opettaa yleisellä tasolla melko luennoivaan tyyliin, tulee kuitenkin tehokkaan strategisoinnin vaatimaa paikallista ja hiljaista tietoa nostaa yhä merkittävämpään rooliin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että opettajan tulee pelkän abstraktin strategiatuntemuksensa lisäksi ymmärtää yksilöä ja tämän toiminta-aluetta. Opettajan tulee kyetä rikkomaan perinteisiä rajoja ja pyrkiä edesauttamaan yksilön kokeilunhalua, refleksiivisyyttä ja käytännön kokemusten hankkimista. Jotta opettaja kykenisi tähän tehtävään, tulee yksilön voida luottaa häneen ja hänen osaamiseensa hyvin vahvasti. (Whittington 1996, 733.)

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen fokus on strategiaan osallistuvien ihmisten todelliset toimet. Strategia nähdään jonakin, joka on läsnä yrityksen henkilöstön arkisissa aktiviteeteissa. (Ikävalko 2005, 16.) Kuten kuvio 1 osoittaa, strategia käytäntönä -ajattelu johtaa tutkimuskohteen muuttumiseen varsinaisista strategioista kohti strategian muovaamista (strategize), jolla tarkoitetaan toimia, joita strategiset toimijat todella tekevät, sekä toimia, joita tehdään muovattaessa strategiaa (Carter ym. 2008; Jarzabkowski 2003; Johnson, Melin & Whittington 2003; Whittington 2002). Whittingtonin (1996, 734) mukaan tämä on hyvin vähän tutkittu aihealue, sillä useimmiten käytännön johtamisen tutkimuksissa on keskitytty keskijohdon rutiininomaisempiin johtamiskäytäntöihin. Siksi onkin aika siirtää tutkimusfokus yrityksen suorituskyvystä kohti varsinaisten strategian tekijöiden suoriutumista. Strategiaa ei muovata vain makrotason diskurssissa, vaan myös tilannekohtaisissa mikrotason diskursiivisissa käytännöissä, jotka pyrkivät tiettyihin lopputuloksiin (Suominen 2009, 38).

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus kääntää katseen yritystason makrotapahtumista kohti yksittäisten ihmisten, ryhmien ja verkostojen mikrotasoa. Vaikka mikrotason toiminnot ovatkin usein näkymättömiä perinteisen strategiatutkimuksen silmissä, niillä on merkittäviä vaikutuksia yrityksiin ja niiden strategiatyöhön (Johnson ym. 2003, 3). Weickin, Feldmanin ja muiden organisaation rutiineiden mikrotasoa tutkineiden tutkijoiden mukaan juuri nämä arkiset, jokapäiväiset toimet johtavat organisaation strategian muotoutumiseen (Chia & Holt, 2006, 636). Olennaisia kysymyksiä ovat muun muassa: missä strategiatyö ja organisointi tehdään, kuka sen tekee, minkälaisia taitoja tähän työhön tarvitaan ja miten ne hankitaan,

mitkä ovat strategiatyön ja organisoinnin työkalut, miten tämä työ itsessään organisoidaan, ja miten työn jäljet kommunikoidaan ja kulutetaan? (Whittington 2003, 117.)

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus kiinnittää huomiota ihmisten organisaation prosessien sisällä tekemään työhön (Whittington 2003, 118). Tarkasteltaessa strategiaa yrityksen sosiaalisen kontekstissa tapahtuvana ilmiönä, voidaan strategia nähdä käytäntönä, jota mikrotasolla olevat ihmiset tekevät. Tekeminen koostuu toimijoista, toiminnoista ja toiminnasta, ja siihen liittyy olennaisesti makrotasolla oleva strategian sisältö ja prosessi. Strategian ymmärtämiseksi ja sisäistämiseksi sekä halutun strategisen lopputuloksen saavuttamiseksi yrityksessä on oltava toimijoiden välillä jatkuvaa sosiaalista vuorovaikutusta, joka koostuu merkitysten rakentamisesta sekä merkitysten antamisesta. (Lahtinen 2008, 40-41).

Kritiikki

Vaikka tutkimuksessa tehtynä valintana on tutkia strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen mukaisia keskijohdon strategiatyön käytäntöjä, on tämänkin tutkimussuuntauksen saama kritiikki olennaista esittää. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaukseen kohdistunut kritiikki on ollut osittain voimakasta sen tähden, että se on saavuttanut hyvin nopeasti vankan aseman strategiakeskustelussa. Monet tutkijat ovat myös kyseenalaistaneet strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen esittämien ajatusten uutuuden ja kritisoineet tutkimusta vanhojen teorioiden kontribuution unohtamisesta.

Carter ym. (2008, 88) kritisoivat strategia käytäntönä -tutkimussuuntausta, sillä se väittää tuovansa täysin uuden näkökulman strategiaan sitomalla strategian muodostamisen yksityiskohtaiseen työskentelyyn. Kuitenkin tutkimusta siitä, mitä yrityksissä todella tehdään, on ollut olemassa jo 1960-, 1970- ja 1980-luvuillakin, jolloin Garfinkel, Silverman ja Jones, Lindblom, Starbuck, Brunsson ja Mintzberg kutsuivat tätä organisaatioteoriaksi. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus ei huomioi organisaatioteorian kontribuutiota käytäntöjen tutkimuksessa, eikä myöskään onnistu kohdistamaan itseään suhteessa aiempaan tutkimukseen. (em.)

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus on myös saanut kritiikkiä etenkin prosessuaalisen strategiatutkimuksen suunnasta, sillä se ei huomioi riittävästi esimerkiksi Mintzbergin (1978) esittämiä ajatuksia strategiasta alhaalta ylöspäin muotoutuvana kuviona. Toinen prosessuaalista tutkimussuuntausta hiertänyt seikka on strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen keskittyminen liiaksi ylimmän johdon työskentelyyn strategian muovaamisessa. Tämä on johtanut siihen, että strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus on ollut vaarassa asemoitua vain ylimmän johdon apuvälineeksi ja erilaisten strategiatyökalujen tutkijaksi. (Carter ym. 2008 86-88; ks. Jarzabkowski 2003.) Ikävalkon (2005, 21) ja Rasche & Chian (2009) mukaan strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen yksi merkittävä aukko on strategian käytännön muovaajien toimien empiirisessä tutkimuksessa, jota tarvittaisiin strategia käytäntönä -keskustelun edistämiseen.

Kolmas strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen saaman kritiikin kohteista on ollut monimerkityksisyys ja epäselvyys olennaisimpien käsitteiden ja tutkimuskohteiden määrittelyssä. Ristiriitaisiksi ovat Carterin ym. (2008, 85-86) mukaan jääneet etenkin strategian ja käytännön käsitteet, jotka luovat perustan koko tutkimussuuntaukselle. Vaikka esimerkiksi strategia halutaankin nähdä toimina ja verbeinä, ilmenee se usein strategia käytäntönä -kirjallisuudessa rationaalisen strategiasuuntauksen kanssa yhtenevässä merkityksessä ja verbin sijaan ennemminkin substantiivina. (em.)

Strategia käytäntönä -tutkimuskirjallisuutta analysoimalla selviää, että käytännön käsitettä ei myöskään ole yksiselitteisesti määritelty. Jarzabkowski (2004, 531-532) määritelmän mukaan käytännöllä on kolme vakiintunutta luonnetta: (1) käytäntö kuuluu vakiintuneisiin sosiaalisiin rakenteisiin, jotka säilyvät ajassa ja tilassa, (2) nämä sosiaaliset rakenteet liittyvät vahvasti päivittäisiin toimiin, joista toiminta muodostuu sekä (3) rakenteet säilyvät hiljaisen tiedon ja tuttujen reittien tiedostamisesta, sillä ne tarjoavat toimijoille turvallisuuden tunnetta. Käytäntö saattaa siis tarkoittaa mitä tahansa rutiinista tapahtumaan ja oppimisesta makroympäristössä aina järjestelmäteorioihin. Monimerkityksinen ja ylivertainen strategian käsite on korvattu toisella kaiken selittäväällä käsitteellä – käytännöllä. (Carter ym. 2008, 89). Lisäksi Carter ym. (2008, 89) pitävät käytäntö-käsitteen monikolla olevaa erityismerkitystä huonona, sillä käytäntö yksikkömuodossa vaikuttaa samalta asialta kuin toiminta, kun taas käytännöt monikkomuodossa ovat sama asia kuin yrityksen muodolliset rakenteet.

Strategia käytäntönä -tutkimussuunnan monimerkityksisyys on paitsi auttanut sen nopeaa kehittymistä, saattaa myös haitata sen teoreettista edistyksellisyyttä epätodennäköisten tulkintojen kasaantuessa. Tutkimussuuntauksen tulisi myös asemoida itsensä paremmin aiempaan strategiakeskusteluun, sillä on tällä hetkellä se väittää olevansa eräänlainen takautuva liike prosessuaalisesta strategiasuuntauksesta kohti rationaalisen tutkimussuuntauksen ajatuksia sen sijaan, että se näkisi itsensä aiempien tutkimussuuntausten jatkumosta nousseena kehityksenä. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen keskittyminen liiaksi ylimmän johdon toimiin saattaa jättää sen vain vanhoja ajatuksia toistavaksi teoriaksi. (Carter ym. 2008, 91-95.) Näin ei kuitenkaan ole pakko olla, sillä empiirisen tutkimuksen kohdistaminen alemmilla organisaatiotasolla tapahtuviin käytäntöihin, käsitteiden selkeämpi määrittely sekä aiempien tutkimusten kontribuution hyväksyminen voivat nostaa strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen ansaitsemaansa arvoon.

2.2 Strategia käytännössä

2.2.1 Strategia käytäntönä ja keskijohto

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen kehittyessä on entistä vahvemmin alettu kiinnittää huomiota siihen, mitä yrityksissä käytännössä tehdään. Kun aiemmat strategian tutkimussuuntaukset ovat keskittyneet lähinnä ylimmän johdon strategisen suunnittelun keinoihin, on strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen myötä myös alempien organisaatiotasojen merkitys strategiatyössä noussut mukaan keskusteluun. Koska strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus näkee strategian sosiaalisesti rakentuvana ilmiönä, on juuri näiden alempien organisaatiotasojen sosiaalinen vuorovaikutus niin alaisten, vertaisten, kuin esimiestenkin kanssa merkittävässä roolissa strategiaprosessissa. Tässä tutkimuksessa keskitytään juuri alemmilla organisaatiotasolla tapahtuvaan strategiatyöhön, josta käytetään nimitystä *keskijohdon strategiatyön käytännöt*. Keskijohto nähdään hyvin laajana ryhmänä, johon kuuluvat kaikki, jotka toimivat johtajina, mutta joita myös johdetaan. Käytännöillä taas tarkoitetaan niitä konkreettisia toimia, joilla keskijohto merkityksellistää ja kommunikoi strategiaa sekä vaikuttaa siihen.

Strategiasta on puhuttu jo pitkään koko yritystä koskevana asiana, johon kaikkien yrityksen jäsenten tulisi sitoutua. Monikaan ei voi valita sitä, koskeeko strategia juuri omaa työtä (Suominen 2009, 168). Kuitenkin strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus vahvistaa entisestään strategian asemaa yrityksen jäsenten päivittäisen toiminnan keskiössä. Strategiaprosessiin eivät vaikuta vain ylimmässä johdossa istuvat ihmiset, vaan muillakin yrityksen jäsenillä on merkitystä strategiaprosessissa. Vaikka strategiaprosessiin kuuluu toimia, jotka liittyvät strategian suunnitteluun, eivät ne yksin muodosta prosessia. Strategiaprosessi koostuu strategian muodostamisesta, joka voi olla muodollinen suunnitteluprosessi, ja toteuttamisesta, johon liittyy vahvasti kaaoksenomainen arkinen toiminta. (Ikävalko 2005, 14.) Strategia käytäntönä -suuntaus painottaa myös keskijohdon olennaista roolia strategiatyöskentelyssä (Suominen 2009, 29). Kuitenkin monesti on niin, että keskijohto ei osallistu kovinkaan merkittävästi strategian muodostamiseen. Keskijohto saa tällaisessa tilanteessa tavoitteensa strategiaviestinnän kautta ja pyrkii toteuttamaan strategiasta johdetut tavoitteet. (Mustonen 2009, 32–33.) Tätä strategian toteuttamista ei tule myöskään aliarvioida, sillä ilman toteutusta kaikkein ylivertaisinkin strategia on lopulta hyödytön (Aaltonen ym. 2002, 415).

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen mukaan strategian tekeminen koostuu mikrotason toiminnasta, johon yritystason strategisilla suunnitelmilla on kuitenkin oma merkityksensä. Strategian ymmärtämiseksi ja sisäistämiseksi sekä halutun strategisen lopputuloksen saavuttamiseksi yrityksessä on oltava toimijoiden välillä jatkuvaa sosiaalista vuorovaikutusta, joka koostuu merkitysten rakentamisesta sekä merkitysten antamisesta. (Lahtinen 2008, 40–41.) Tiukkaan harkitun etukäteissuunnittelun sijaan strategia on siis läsnä jokapäiväisissä teoissa ja päätöksissä ja kehittyy näissä arkisissa käytännön selviytymiseen tähtäävissä toimissa (Chia & Holt 2006, 637). Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen myötä onkin noussut uusi ajatus siitä, että strategisen muutoksen menestys riippuu johtajien käytännön toimista muutostilanteissa (Rouleau 2005, Johnson ym. 2003, Samra-Fredricks 2003). Keskijohdon etuna ylimpään johtoon verrattuna on päivittäinen toiminta asiakkaiden ongelmien parissa. Keskijohdon toimien merkityksen voidaankin sanoa olevan olennainen niin strategian toteuttamisen kuin strategian uusiutumisenkin kannalta. (Ikävalko 2005, 22.)

Johnson ym. (2003) kutsuvat alempien organisaatiotasojen merkityksen korostumista siirtymiseksi yritysten makrotasolta mikrotasolle. Keskittyminen mikrotasoon tarkoittaa, että organisaatiomallien ja strategioiden suunnittelun ohella on olennaista pohtia myös, miten keskijohto ratkoo muutoksen aiheuttaman kognitiivisen epäjärjestyksen. Monesti keskijohto joutuukin tekemään omia kokeilujaan horisontaalisen vuorovaikutuksen perusteella, sillä selkeää ja yhteistä näkemystä uusien rakenteiden toteuttamiseksi ei ole olemassa ja hierarkkiset esteet rajoittavat vertikaalista kommunikaatiota. (Balogun & Johnson 2004, 545.) Lisäksi tiukka kilpailutilanne ja toimintaympäristön nopea muutostahti vaativat yhä useampia ihmisiä osallistumaan strategiatyöhön. Menestyksekkääseen toimintaan tähdätessä tulee siis organisaatiokokonaisuuksien sijaan keskittyä yksilöiden, ryhmien ja verkostojen toimiin sekä niihin liittyviin prosesseihin ja käytäntöihin. (Johnson ym. 2003.) Rouleau (2005, 1438) painottaakin, että juuri näitä keskijohdon mikrokäytäntöjä koskevaa empiiristä tutkimusta tulisi lisätä.

2.2.2 Käytännön käsite

Erilaiset tutkimussuuntaukset pyritään selkeästi nimeämään suuntauksen keskeisimpiä ajatuksia kuvaavalla tavalla: rationaaliselle tutkimussuuntaukselle olennaista on järkiperäinen suunnittelu, kun taas prosessuaalinen tutkimussuuntaus on kiinnostunut erilaisista tapahtumasarjoista ja toistuvuuksista. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaukselle olennainen termi on käytäntö, jota ei kuitenkaan ole vielä aivan yksiselitteisesti määritelty (Carter ym. 2008). Kaikkein tunnetuin käytännön käsitteen määrittely lienee Jarzabkowskiin jako, jossa käytännöllä nähdään kolme vakiintunutta luonnetta: 1) käytäntö kuuluu vakiintuneisiin sosiaalisiin rakenteisiin, jotka säilyvät ajassa ja tilassa, 2) nämä sosiaaliset rakenteet liittyvät vahvasti päivittäisiin toimiin, joista toiminta muodostuu sekä 3) rakenteet säilyvät hiljaisen tiedon ja tuttuun reittien tiedostamisesta, sillä ne tarjoavat toimijoille turvallisuuden tunnetta (Jarzabkowski 2004, 531–532). Tätä määritelmää ei kuitenkaan voi vielä hyvällä tahdollakaan sanoa yksiselitteiseksi, ja siksi käytännön käsitettä ovat pyrkineet määrittelemään monet muutkin tutkijat sitä mukaa, kun kiinnostus käytäntöjen tutkimiseen on kasvanut. Käytäntöjen tutkimiselle alkusysäyksenä on toiminut huoli aukosta teorioiden ja ihmisten tosiasiallisten tekemisten välillä (Jarzabkowski 2004, 529). Käytäntöjen tutkiminen pääsi kunnolla vauhtiin kuitenkin vasta 1990- ja 2000-luvuilla muun muassa laskentatoimen, innovaatioiden, teknologian ja oppimisen kautta. Yhteistä näiden eri alojen tutkimukselle on kiinnostus

paljastaa, miten ihmiset todellisuudessa selviävät töistään organisaatioiden sisällä. Tällöin kohteena on ennemminkin yksilöiden suoriutuminen kuin itse yritystason suoriutuminen, joka seuraa vasta toissijaisena tutkimuskohteena. (Whittington 2003, 118.)

Ikävalkon (2005) mukaan käytännöillä on merkittävä rooli keskijohdon strategiatyöskentelyssä. Yrityksen strategiakäytäntöjä tarkastellessa kiinnostuksen kohteena ovat tavat, toimenpiteet ja rutiinit, joilla strategia toteutetaan ja uudistetaan (Mantere ym. 2006, 163). Jo Foucault määritteli käytännön koostuvan itseä ja ympäristöä koskevista rutiininomaisista tulkinnoista, kehoillisista toimintatavoista sekä riittävästä ymmärryksestä näiden tulkintojen ja tapojen toteuttamiseen. Tämän ajatuksen mukaan käytännöt ovat ennen kaikkea havaittavia kehoillisten toimintojen ketjuja, jotka viestivät tiettyä strategista luonnetta. Käytännöt koostuvat siis toiminnoista, kuten kättely, kävely, elehtiminen ja puhuminen. Käytännöt eivät kuitenkaan ole vain rutiininomaisia fyysisiä toimia, vaan myös arkista maailman merkityksellistämistä jaettujen kognitiivisten mallien avulla. Tämä merkityksellistäminen ei siis ole vain yksilöllinen aktiviteetti, vaan merkityksellistäminen on usein myös sosiaalinen käytäntö, jossa ryhmillä on merkittävä rooli. (Rasche & Chia 2009.) Näissä kehoillisissa toimissa ja sosiaalisessa merkityksellistämisessä puhuttu tai kirjoitettu kieli on erityisen olennaisessa roolissa (Samra-Fredricks 2003). On siis muistettava, että vaikka mikrokäytännöt ovatkin usein näkymättömiä johtajien tai tutkijoiden edessä, arjisella vuorovaikutuksella on aivan yhtä suuri merkitys kuin muodollisesti järjestetyillä tapahtumilla ja strategia-asiakirjoilla (Rouleau 2005, 1434).

Käytännöt koskevat vuorovaikutusta ja tulkintaa, jonka kautta strategiat kehkeytyvät toiminnassa, ja näistä käytännöistä muodostuu myös laajempi yritystason infrastruktuuri, jossa mikrotason toimet sekä strategian muodostaminen tapahtuvat (Jarzabkowski 2003, 24). Whittington (2003, 118) määrittelee käytännöt ”elämäksi prosessin sisällä”. Tämä määritelmä kuvaa hyvin strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen asemoitumista suhteessa prosessuaaliseen tutkimussuuntaukseen, sillä prosessuaalisen suuntauksen keskittyessä toiminnasta muodostuviin kuvioihin, keskitytään strategian makrotasoon, kun taas tarkasteltaessa prosessien sisällä tapahtuvia käytäntöjä, fokus on yrityksen mikrotason toimissa. Tällöin käytännöt voidaan nähdä yksittäisistä teoista muodostuvina jatkuvina ja toistuvina ketjuina (Mantere ym. 2006, 119). Ikävalkon (2005, 18) mukaan käytännöt ovat

juuri näitä ”rutiineja, työkaluja ja tapoja työskennellä”, ja strategisia käytäntöjä yrityksessä ovat ne, joiden kautta strategiat muodostetaan tai toteutetaan. Tässä tutkimuksessa käytännöillä tarkoitetaan mikrotason rutiineja ja työskentelytapoja, jotka muodostavat yrityksen makrotason prosessit. Nämä käytännöt voivat olla kehollisia toimia, kuten puhumista ja elehtimistä, kuin myös yksin tai ryhmässä tapahtuvia merkityksellistämisprosesseja. Erityisesti tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita strategisiksi luettavista käytännöistä, eli niistä käytännöistä, joiden kautta strategia muodostetaan tai toteutetaan.

2.2.3 Keskijohto strategian toteuttajana

Yrityksen jokaisen johtajan ja työntekijän toimilla on vaikutusta strategian toteutumiseen, sillä strategia toteutuu tai jää toteutumatta yrityksen kaikilla tasoilla joka päivä. Yhteys yksilön toiminnan ja strategian välillä voi olla heikko tai vahva ja selvä tai näkymätön. Tämä yhteys voidaan tehdä näkyväksi ja sitä voidaan kehittää. (Mantere ym. 2006, 85–86.) Silloinkin, kun strategia nähdään rationaalisen tutkimussuuntauksen mukaisena ylimmän johdon ylivertaisena suunnittelun tuotoksena, on keskijohdolla suuri merkitys strategian saattamisessa käytännön toiminnan tasolle. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen mukainen ajatus strategiasta sosiaalisesti muotoutuvana ilmiönä nostaa vielä strategian päivittäisen toteuttamisen entistä suurempaan rooliin, sillä vasta tässä käytännön toteuttamisessa strategia todella muotoutuu. Strategian toteuttamisen olennaisesta merkityksestä huolimatta on strategian toteuttaminen saanut huomattavasti vähemmän huomiota tutkimuskohteena kuin strategian muodostaminen ja strateginen suunnittelu (Aaltonen & Ikävalko 2002, 415).

Ikävalko (2005, 14) jakaa strategiaprosessin toimiin, jotka pyrkivät toisaalta luomaan strategioita, ja toimiin, jotka pyrkivät toteuttamaan strategioita yrityksessä. Tässä tutkimuksessa tämä jaottelu toimii pohjana, sillä strategia käytäntönä -tutkimussuuntaukseen kuuluu paitsi toteuttamisen mikrokäytäntöjen tiivis tarkkailu, myös strategian suunnittelun merkityksen tunnustaminen. Jos tutkimus perustuisi rationaaliseen tutkimussuuntaukseen, olisi kiinnostus ennen kaikkea strategian muodostamisessa. Jos taas lähtökohtana olisi prosessuaalinen strategiasuuntaus, olisi strategia suunnittelematta toiminnassa kehkeytyvä, joten ei voitaisi tutkia sen muodostamista eikä toteuttamista. Strategia käytäntönä

-tutkimussuuntauksen mukaan strateginen suunnittelu on arvokasta ja näiden suunnitelmien toteuttaminen mahdollista. Kuitenkin on muistettava, etteivät suunnitelmat välttämättä toteudu, joten myös strategian uusiutuminen toiminnassa on täysin mahdollista. Strategian toteuttaminen nähdään siis tässä tutkimuksessa prosessina, jossa strategia laitetaan toimimaan (Ikävalko 2005, 10). Vaikka prosessin käynnistävillä suunnitelmilla on suuri merkitys toteutuvan strategian kannalta, muotoutuu strategia kuitenkin lopulta vasta jokapäiväisessä ”käytännön selviytymisessä” (Suominen 2009, Chia & Holt 2006).

Strategian toteuttamisen tutkiminen on olennaista, sillä hyvin suunniteltu on vasta puoliksi tehty. Esimerkkinä tästä käy Balogunin ja Johnsonin (2004) tutkimus, jossa yrityksen kahden eri divisioonan keskijohdon rakentamat erilaiset muutoksen mallit johtivat lopulta siihen, että synteisin sijaan muutoksesta kehkeytyikin kaksi erillistä mallia uudesta yritysrakenteesta. Pelkkä keskittyminen strategian tekemiseen makrotasolla ei riitä, sillä lopulta suunniteltu strategia saattaa päätyäkin käytettäväksi alkuperäisestä poikkeavalla tavalla (Suominen 2009, 166–167). Holstius ja Malaska (2004, 19–20) muistuttavatkin strategian joustavuuden merkityksestä, sillä usein monet tilannetekijät pysyvät tuntemattomina suunnitteluvaiheissa ja niiden aiheuttamiin muutoksiin tulisi kuitenkin kyetä vastaamaan nopeasti.

Varsinkin suurissa ja maantieteellisesti jakaantuneissa yrityksissä keskijohdon rooli korostuu, vaikka ylin johto olisikin se, joka tekee strategiset päätökset. Keskijohto on kuitenkin muutoksen vastaanottajana lopulta toteuttamassa muutoksen. Keskijohdon sosiaalinen merkityksellistäminen, joka tapahtuu vuorovaikutuksen kautta, määrittää viime kädessä muutoksen lopputuloksen. (Balogun & Johnson 2004.) Vaikka eri strategiakoulukuntia, johtamistyyylejä ja strategiakarttoja on lukuisia, yksittäiselle johtajalle kyse on kuitenkin aina hyvien päätösten tekemisestä (Holstius & Malaska 2004, 32). Päätöksenteon juuret ovat näkymättömissä oletuksissa, jotka ovat johtaneet faktoista tehtyihin valintoihin ja tulkintoihin (Huff 1990, 34). Ylimmän johdon on siis hyvin hankala ennustaa suunnitellun strategian toteutumista, sillä ylin johto ei voi kontrolloida täydellisesti keskijohdon merkityksellistämistä (Balogun & Johnson 2004, 545–546). Parhaassa tapauksessa yrityksen strategia tarjoaa toteuttajalle tuen päivittäisten liiketoimintapäätösten tekemiseen (Mantere ym. 2006, 60). Ongelmallista on kuitenkin myös se, että tapa, jolla eri ihmiset käyttävät

strategiaa päivittäisessä johtamisessaan riippuu paljon tilanteesta ja yksilöllisistä tarpeista (Suominen 2009, 165).

Keskijohdon strategian toteuttamisessa on viime kädessä kyse ”elämästä prosessin sisällä”. Keskijohto toimii strategiaprosessissa tiettyihin rutiineihin, työskentelytapoihin ja työkaluihin tukeutuen. Nämä ovat keskijohdon strategian toteuttamisen käytäntöjä. Ikävalko (2005) jakaa nämä käytännöt yksilöllisiin käytäntöihin ja asemansa vakiinnuttaneisiin institutionaalisiin käytäntöihin. Keskijohdon keskuudessa yksilölliset käytännöt, kuten merkityksellistämisen tukeminen, ovat kaikkein suurimmassa roolissa, kun taas vakiintuneiden käytäntöjen, kuten erilaisten seurantaraporttien, voidaan nähdä tuovan prosessiin jatkuvuutta ja legitimitettä. (em.) Mantereen ym. (2006, 13) mukaan keskijohdon kannalta olennaisimpia käytäntöjä ovat ainakin strategian tulkitseminen, strategisen roolin oivaltaminen sekä strategiaprosessin käytännöllistäminen. Aaltonen ym. (2002, 416) laskevat strategian toteuttamisen osa-alueiksi kommunikaation, tulkinnan, omaksumisen ja toiminnan. Suominen, Karkulehdon, Sipposen ja Hämäläisen (2009) listaus keskijohdon strategian toteuttamisen käytännöistä on vielä edellisiä yksityiskohtaisempi, sillä se sisältää: 1) viestien tulkinnan, 2) oman sekä alaisten roolin sisäistämisen, 3) strategian viestimisen alaisille, 4) jatkuvuuden löytämisen vanhan ja uuden strategian välillä, 5) tavoitteiden asettamisen, 6) tunteista keskustelemisen sekä 7) seurannan. Näiden jaottelujen ja listauksien pohjalta on selkeästi havaittavissa, että keskijohdon strategian toteuttamiseen kuuluu monia ulottuvuuksia, jotka kuitenkin kaikki liittyvät vahvasti merkityksellistämiseen, vaikuttamiseen ja kommunikointiin.

Keskijohdon strategian toteuttamisen perustana voidaan pitää merkityksellistämistä, joka on kognitiivisella tasolla tapahtuva ymmärryksen luomisen prosessi. Merkityksellistäminen tarkoittaa tapaa, jolla johtajat ymmärtävät, tulkitsevat ja luovat merkityksiä itselleen strategisesta muutoksesta saatavan informaation perusteella. Merkitysten jakaminen taas käsittää heidän yrityksensä vaikuttaa lopputuloksiin, kommunikoida ajatuksiaan muutoksesta muille ja saavuttaa muiden tukea toimille. (Rouleau 2005, 1415; Gioia & Chittipeddi 1991, 443.) Yksilön merkityksellistämisessä erilaisilla sosiaalisilla prosesseilla ja kokemuspäisellä tiedolla ajatellaan olevan olennainen rooli (Lahtinen 2008, 37). Merkityksellistäminen on organisointia, jossa kyse on ennen kaikkea kielestä, puheesta ja kommunikaatiosta. Näiden avulla erilaiset tilanteet, organisaatiot ja ympäristöt rakennetaan käsitteiksi.

Kommunikoimalla tilanne sopivin käsittein kyetään tilanteesta oleva hiljainen tieto tekemään näkyväksi ja käyttökelpoiseksi. On siis oman merkitysten rakentamisen lisäksi kyettävä ymmärtämään, miten toiset rakentavat merkityksiä asioille. (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005, 409-413.) Vaikka merkityksellistäminen onkin usein tiedostamaton prosessi, vaatii menestyksekkäs merkityksellistäminen monenlaisia käytännön kykyjä, kuten luovuutta, tunneälykkyyttä, ammatillista osaamista sekä sosiaalisia taitoja. Näitä kykyjä voidaan kehittää mahdollistamalla johtajien tilannekohtaisten sosiaalisten taitojen kartuttaminen sekä päivittäminen (Rouleau 2005, 1438–1439.)

Muutostilanteissa yksilöt muuttavat merkityksellistämistään tiedostavammaksi ja hakeutuvat vuorovaikutukseen muiden kanssa ymmärtääkseen muutosta. Näiden sosiaalisten prosessien kautta yksilöt kehittävät ymmärrystään ja tulkinnan apuna olevia viitekehyksiä. Muiden saman tason johtajien käyttäytymisellä, eleillä, kielellä, jaetuilla henkilökohtaisilla kokemuksilla sekä tulkinnoilla on jopa suurempi vaikutus strategian toteutumiseen kuin ylimmän johdon rakenteellisilla suunnitelmilla. (Balogun & Johnson 2004.) Myös strategiaviestinnän vastaanottajien erilaiset taustatiedot ja toimintakontekstit mahdollistavat strategian sopeuttamisen käytännön toimintaan. Tästä syystä ei ole välttämättä mielekästä pyrkiä kaikilta osin yhdenmukaiseen tulkintaan strategiasta. Koska vastaanottaja on oman työnsä ja sen kontekstin paras tuntija, on välttämätöntä, että strategiaa tulkitaan paikallisesti erilaisissa konteksteissa. Ylimmän johdon tehtävänä onkin johtaa yritystä helpottamalla ja ohjaamalla keskijohdon merkityksellistämistä. Merkityksellistämisen johtaminen ei kuitenkaan tarkoita valvonnan ja määräyksien lisäämistä, vaan vastaanottajan toimenkuvan ja kontekstin kautta syntyvien ”yksinkertaisten sääntöjen” luomista. (Mustonen 2009.)

Keskijohdon rooliin strategian toteuttajana kuuluu olennaisesti strategian kommunikointi niin alaisille kuin ulkopuolisille sidosryhmillekin. Tämä on juuri keskijohdon ominta aluetta, sillä keskijohto on yleensä vastuussa strategiainformaation virran jatkuvuudesta sekä strategian ymmärtämisestä yrityksessä. Keskijohdon vuorovaikutusta esimiesten ja alaisten kanssa voidaan pitää jopa tärkeämpänä kuin varsinaista muodollista strategiaviestintää. (Aaltonen ym. 2002, 417.) Empiirisessä tutkimuksessaan Mustonen (2009) huomasi suurimman osan keskijohdosta olevan tyytyväinen rooliinsa eräänlaisena strategiaviestinnän välikapaleena. Keskijohto toimii siis eräänlaisena strategisen muutoksen tulkitsijana ja myyjänä, sillä paikka

muutoksen etulinjassa pakottaa johtajat selittämään ulkoisille sidosryhmille, miksi yritys on muuttanut strategiaansa, ja millainen tämä uusi strategia oikeastaan on. Tällä keski johdon vuorovaikutuksella ulkoisten sidosryhmien kanssa on, etenkin nopeasti elävässä toimintaympäristössä, olennainen rooli siinä, miten yrityksen ulkopuoliset toimijat tulkitsevat yrityksen strategista suuntaa. (Rouleau 2005.) Strategian toteuttaminen ei kuitenkaan ole aina yksinkertaista ja usein ongelmat liittyvät juuri kommunikaatioon, ja etenkin yrityksen jäsenten välisen yhteiseen merkityksellistämiseen. Yrityksen päivittäisten rutiinien saatetaan pahimmassa tapauksessa jopa kokea estävän strategian mukaista ajattelua ja toimintaa. (Aaltonen & Ikävalko 2002.)

Ikävalko (2005, 78) havaitsi empiirisessä tutkimuksessaan, että keski johdon epämuodolliset keskustelut niin vertaisten, alaisten kuin esimiestenkin kanssa nousivat jopa kaikkein olennaisimmiksi strategiantyön tilanteiksi. Koska strategian tulkinta on hankala ja aikaa vievä prosessi, saattaa ryhmäkeskusteluiden merkitys nousta hyvinkin suureksi. Myös johdon ja henkilöstön vuoropuhelun kautta tulkinta täsmentyy ja strategia kehittyy. Tulkinnan kautta johtajan strateginen toiminta mahdollistuu, sillä se auttaa näkemään yksilön työn osana kokonaisuutta. Päivittäisen työskentelyn ja yrityksen strategian yhdistämisessä tapahtumat, joissa strategiaa tulkitaan käytännön näkökulmasta, ovat mielekkäitä. Strategiaprosessin käytäntöjen tunnettuus helpottaa niiden mieltämistä osaksi kokonaisuutta ja korostaa niiden merkitystä. (Mantere ym. 2006.)

Keski johdon vankka motivaatio yrityksen strategian toteuttamiseen mahdollisimman menestyksekkäästi ei kuitenkaan ole mikään itsestäänselvyys, sillä harva ihminen todella kaipaa radikaalia muutosta elämäänsä. Jatkuvuus, rutiinit, ajatteluprosessien yhdenmukaisuus ja kuviteltu varmuus koetaan rauhoittaviksi ja turvallisiksi, ja ne ovat tärkeitä toiminnan vakauden kannalta. (Doz & Kosonen 2008, 188–189.) Yksi merkittävimpiä seikkoja, joka myös saattaa vaikuttaa negatiivisesti yksilön haluun edistää yrityksen strategian toteutumista on ulkopuolisuuden tunne. Strategiaan liittyvät keskustelut ovat suuressa roolissa keski johdon motivaation ja yhteenkuuluvuuden kannalta, sillä erilaisten keskustelujen ympärille syntyy osallistujaryhmiä, jotka jatkavat keskinäistä vuorovaikutusta. Näiden kommunikaatioryhmien ulkopuolelle jäänti vaikuttaa paitsi yksilön vaikutusmahdollisuuksiin, myös motivaatioon. Vastaava ulkopuolisuuden tunne on hyvin todennäköinen myös tilanteessa, jossa ylin johto

suunnittelee ja viestii strategian, joka keskijohdon tulisi toteuttaa, vaikka he eivät tunne yhteenkuuluvuutta strategiaan tai sen tekijöihin. (Westley 1990.) Jos keskijohdon merkittävä rooli yrityksen strategian toteuttajina hyväksytään, tulisi myös vuorovaikutusta strategiaa suunnittelevan ylimmän johdon ja strategiaa toteuttavan keskijohdon välillä lisätä. Avoimen vuorovaikutuksen kautta keskijohdon mahdollisuus osallistua strategian uudistamiseen ja saada syvällistä tietoa strategian taustatekijöistä lisääntyy. Tämä vuorovaikutus edesauttaa keskijohtoa ymmärtämään paremmin strategian sisältöä ja sitoutumaan sen asettamiin tavoitteisiin. Lisäksi keskijohdon vastuun lisääminen omaan työhön liittyvistä päätöksistä ja strategiaa tukevista toimenpiteistä kannustaa ottamaan aktiivisen roolin ja sitoutumaan strategian toteuttamiseen. (Mustonen 2009, 169.) Yrityksessä, jossa keskijohto pääsee käsiksi esimiestensä uskomuksiin ja päätöksenteon perusteisiin, on keskijohdon mahdollista neuvotella ja muuttaa näitä uskomuksia ja perusteita. Jokaisella muutoksella taas on vaikutusta koko organisaation merkitysten verkkoihin. Kun uskomukset määritellään uudelleen, muuttuu yrityksen ideologia, ja kun rutiinit määritellään uudelleen, muuttuu myös toiminnan tulkkina oleva strategia. (Westley 1990, 347.)

2.2.4 Keskijohto strategian uudistajana

Strategian laatiminen on perinteisesti nähty ylimmän johdon tehtävänä ja muun henkilöstön osuus tähän strategiaproessin osaan on hyvin vähäinen (Mustonen 2009, 56). Perinteisiin rationaalisiin ja prosessuaalisiin tutkimussuuntauksiin sisältyy kuitenkin ajatuksia, joiden mukaan esimerkiksi yrityksen operatiivisen tason toimijoita tulisi kannustaa jatkuvaan innovaatiotyöhön (ks. Hamel 2007). Monesti koetaankin, että yksin ylimmän johdon strategiasuunnittelu ei tuota tarpeeksi laajaa käsitystä tulevaisuudesta. Eri ihmisten yksilölliset kognitiiviset viitekehykset ja mentaaliset mallit mahdollistavat tilanteiden tulkitsemisen hyvin monipuolisesti (Aaltonen 2007, 7; Normann 2002). Siksi on tärkeää, että yrityksissä hyödynnetään ihmisten erilaisuudesta kumpuavia havaintoja, asiantuntemusta ja ongelmanratkaisuoitetta, jotta päätöksentekoon voitaisiin sisällyttää hyvinkin erilaisia näkökantoja ja oletuksia (Doz & Kosonen 2008, 52). Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus nostaa kuitenkin keskijohdon roolin strategian uudistamisessa paljon aiempaa merkittävämmäksi. Jarzabkowski (2003, 50) mukaan kyvykkyys muutokseen nousee usein juuri ristiriidoista yrityksen sisällä ja makrotason rakenteiden tulisikin ristiriitojen estämisen sijaan pyrkiä kollektiiviseen ristiriitojen etsimiseen ja rakentavaan vuorovaikutukseen.

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen mukaan keskijohto siis paitsi vastaanottaa, tulkitsee ja toteuttaa yrityksen strategiaa, myös omalta osaltaan uudistaa sitä.

Perinteisen ajattelutavan mukaan ihmiset, jotka osallistuvat strategian suunnitteluun ovat strategian tekijöitä. Nämä strategian tekijät arvioivat yrityksen toimintaympäristöä, tulkitsevat yrityksen kilpailukykyä ja valitsevat vaihtoehtoisten mahdollisuuksien välillä (Huff 1990). Mutta jos strategia onkin jotain, joka kehkeytyy yrityksen toiminnassa, voidaan strategian tekijätkin löytää strategisen suunnittelun osaston ulkopuolelta. Esimerkiksi keskijohdon rooli strategisen kommunikaation välittäjänä ja ohjaajana on erittäin merkittävä. (Aaltonen ym. 2002, 417.) Hamel ja Prahalad määrittelevät vision yrityksen näkemykseksi tulevaisuudesta. Tämä näkemys koostuu monien ihmisten henkilökohtaisista visioista eikä ole vain yrityksen ylimmän johdon hallinnassa. Ylimmän johdon tehtävänä on kerätä ja hyödyntää yrityksessä olevia näkemyksiä tulevaisuudesta. (Hamel & Prahalad 1994, 128.) Tällaiseen strategiseen ajatteluun kannustaminen voidaan nähdä täydellisen merkitysten osoittamisen vastakohtana, jolloin strategian toteuttajien ja laatijoiden välinen vuoropuhelu on aktiivista ja strategian toteuttaja on todella yrityksen jäsen, eikä pelkkä työmyyrä. Tällainen strategian toteuttaja kykenee itsenäiseen ajatteluun yrityksen puolesta ja pyrkii siihen aktiivisesti. (Mantere ym. 2006, 56.) Empiirisessä tutkimuksessaan Ikävalko (2005) huomasi, että keskijohto pyrkii aktiivisesti strategian uusiutumiseen, vaikka tarkoituksena olisi pelkkä strategian toteuttaminen. Tämä osoittaa, että strategian uusiutuminen ja toteuttaminen ovat toisistaan riippuvaisia toimia, jolloin epäsovivan strategiasisällön toteuttamisesta saattaa lopulta kehkeytyä sopiva strategia. (em.)

Tarkasteltaessa strategian muodostamista strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen mukaan, ei strategian muodostamista voida erottaa sen toteuttamisesta. Ajatustapa, jossa strategia on tavoite, joka syntyy käytäntöjen yhdistyessä ajassa, tarkoittaa myös sitä, että ei ole olemassa mitään ennalta määrättyjä strategian tekijöitä. Vasta käytäntöjen kautta ihmiset saavat legitimitetin, joka nostaa heidät strategian tekijöiksi. (Carter ym. 2008, 92.) Koska yrityksessä jokaisella on jossain määrin oma käsityksensä strategiasta, kannattaa tätä monimuotoisuutta käyttää hyväkseen strategiaprosessin kehittämisessä. Kokoamalla ihmisiä yhteen yrityksen eri tasoilta ja ryhmistä, eri osista saadaan kokonaisvaltaisempi näkemys strategiaprosessin kehittämisen tarpeista ja keinoista. (Mantere ym. 2006, 143.) Pelkkä

muodollinen strategiaprosessi ei sellaisenaan yksin riitä strategiatyöskentelyssä. Strategian toteuttaminen ja uudistaminen saattavat kehkeytyä itseohjautuvasti ilman muodollista prosessiakin. Epätasapainoinen muodollinen prosessi taas saattaa johtaa keskijohdon kannalta huonosti toimivaan käytännön strategiaprosessiin, joten strategiaprosessin muodollisuuden aste on syytä kyseenalaistaa. (Ikävalko 2005.) Whittingtonin (2003, 120) mukaan strategian tekijöiden on ennen kaikkea kyettävä osallistumaan keskusteluun strategiasta. Näillä keskusteluilla on myös merkitystä paitsi strategian uudistamisessa, myös keskijohdon motivaation parantamisessa, sillä keskijohto haluaa osallistua strategiakeskusteluun yrityksessä ollakseen mukana valtaa pitävissä ryhmissä sekä päästäkseen mukaan yrityksen merkityksellistämisprosessiin. Toisaalta kyse on siis vallasta ja toisaalta siitä, että merkityksellistäminen onnistuu parhaiten keskustelun kautta, sillä merkityksiä ei voida vain kaataa kenenkään päähän. (Westley 1990, 350.)

Keskijohdon vahvuus strategiatyöskentelyssä on konkreettinen läsnäolo operatiivisen toiminnan keskiössä, jolloin on helpompi havaita päivittäisen liiketoiminnan muutoksia ja strategian käytännön toteuttamisen sudenkuoppia (Suominen ym. 2009, 43). Keskijohto ei kuitenkaan uudista strategiaa samalla tavalla kuin ylin johto sitä suunnittelee. Strategiakäytännöt, jotka voivat tapahtua missä vain ja milloin vain ilman rajoittavia sääntöjä ovat keskijohdon kannalta käyttökelpoisempia kuin vuorovaikutus, joka tapahtuu aikataulujen, normien ja sanktioiden ympäröimänä. Keskijohto uudistaa strategiaa siis lähinnä epämuodollisen kanssakäymisen kautta. Kuitenkin myös monimuotoisuudella ja erilaisten käytäntöjen yhdenmukaisuudella on oma roolinsa keskijohdon strategiavaikuttamisessa. Mitä enemmän yrityksessä on keskijohdon hyväksi katsomia muodollisiakin strategian uudistamisen käytäntöjä, ja mitä yhdenmukaisempia nämä käytännöt ovat, sitä suuremmaksi nousee keskijohdon rooli strategian uudistajana. (Ikävalko 2005.)

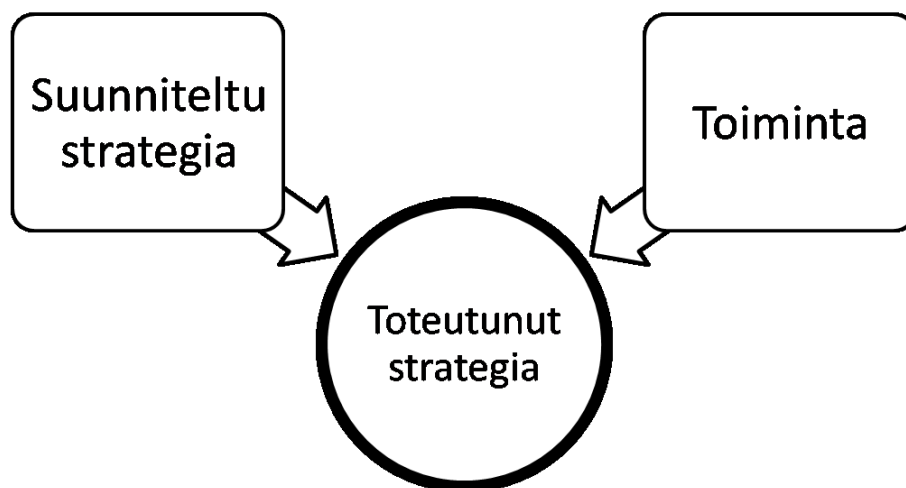
Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen yhtenä tutkimushaaranä on konkreettisten strategiatyökalujen tutkiminen. Vaikka strategian ja päätöstenteon erilaisia työkaluja onkin kehitetty ja tutkittu, ei kovinkaan paljon ole tutkittu niiden todellista käyttöä. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus pyrkii ymmärtämään, miten johtajat käyttävät yleisesti tunnettuja välineitä, kuten esimerkiksi SWOT-analyysiä. (Whittington 2003, 121.) Erilaisilla työkaluilla on merkitystä erilaisten strategisten toimijoiden aktivoimisessa ja arkisen

työskentelyn mahdollistamisessa (Jarzabkowski 2003, 26). Tulokortti ja kehityskeskustelut ovat ehkä yleisimmin käytettäviä esimerkkejä tällaisista yrityksissä vakiintuneista käytännöistä. Kehityskeskustelussa yksilö pääsee keskustelemaan esimiehensä kanssa suoriutumisestaan ja toiminnan kytkeytymisestä yrityksen strategiaan. Tulokortti taas auttaa yksilöä ymmärtämään, miten yrityksen strategian muodostamat tavoitteet määritellään. Nämä käytännöt pyrkivät tekemään strategiaprosessista näkyvän. (Mantere ym. 2006, 133.) Nämä työkalut saattavat myös auttaa keskijohtoa strategian merkityksellistämässä, siihen vaikuttamisessa ja sen kommunikoinnissa.

Jotkut yrityksen selviävät ilman strategiaa, toisen strategiat kehkeytyvät toiminnassa, kun taas toiset muodostetaan ja toteutetaan ylhäältä alaspäin. Tavoite, eli strategia, ei kuitenkaan ole olemassa prosessin alussa, eikä sitä voida seurata, muovata tai johtaa. Sen sijaan voidaan seurata, muovata ja johtaa käytäntöjä. Sen sijaan, että aloitetaan strategian käsitteestä ja yritetään sitten selittää, miten se valmistettiin, tulisi hetkeksi unohtaa koko sana strategia ja katsoa, mitkä ovat käytäntöjä, jotka lopulta yhdessä muodostavat koko strategian. (Carter ym. 2008, 92.) Strategian uudistamisen kannalta käytäntöjen rooli on ratkaiseva, sillä strategian toteuttamiseen vaikuttavat aina tiedostetut ja yhteisesti päätetyt käytännöt, sekä tiedostamattomat rutiininomaiset käytännöt. Hektisessä päivittäisessä selviytymisessä tiedostetutkaan käytännöt eivät aina tue yrityksen strategiaa, ja toisaalta tiedostamattomat käytännöt saattavat olla strategian kanssa täysin linjassa. (Mantere ym. 2006, 163.) Strategian uudistamisen fyysinen luonne ilmenee käytännöistä (Rasche & Chia 2009, 714; Jarzabkowski 2003, 23) ja näillä toimilla, käyttäytymisellä, eleillä, kielellä, jaetuilla henkilökohtaisilla kokemuksilla sekä tulkinnoilla on jopa suurempi vaikutus muutoksen lopputuloksiin kuin ylimmän johdon rakenteellisilla suunnitelmilla (Balogun & Johnson 2004, 545). Yrityksen strategian uudistaminen tapahtuu siis viime kädessä käytäntöjen kautta. Suominen ym. (2009) laskevat keskijohdon strategian uudistamisen käytäntöjen joukkoon 1) tulkinnan, 2) kyseenalaistamisen, 3) ympäristön, asiakkaiden ja kilpailijoiden tarkkailun, 4) strategiavaikuttamisen sekä 5) strategiakielen muovaamisen. Aivan kuten strategian toteuttamisenkin käytännöt, myös nämä strategian uudistamisen käytännöt voidaan karkeasti jaotella merkityksellistämiseen, vaikuttamiseen ja kommunikointiin.

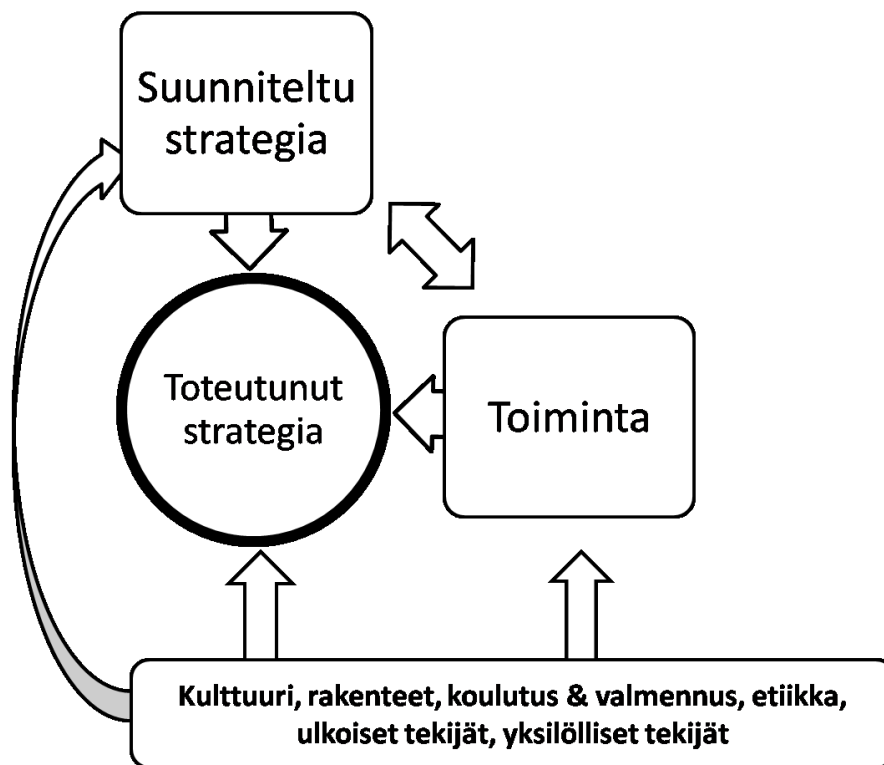
2.3 Synteesi

Kuten aiemmissa luvuissa on todettu, on strategia perinteisesti nähty rationaalisen tutkimussuuntauksen mukaisesti ylimmän johdon muodostamana suunnitelmana, jonka muodostaminen on toteuttamisesta täysin erillinen prosessi. Rationaalisen strategiasuuntauksen vastakohdaksi noussut prosessuaalinen tutkimussuuntaus taas kytkee strategian muodostamisen täysin sen toteuttamisen yhteyteen, jolloin strategian suunnittelusta ennen toteuttamista ei ole mitään hyötyä, vaan toteutunut strategia muodostuu toiminnassa ja se voidaan vasta jälkikäteen havaita kehkeytyneenä kuviona. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus nähdään tässä tutkimuksessa rationaalisen ja prosessuaalisen tutkimussuuntauksen jatkumona, jossa strategiselle suunnittelulle annetaan arvo merkittävänä strategian toteutumiseen vaikuttavana tekijänä. Strategia kuitenkin muodostuu vasta suunnitellun strategian ja päivittäisen toiminnan kautta (Kuvio 2.)



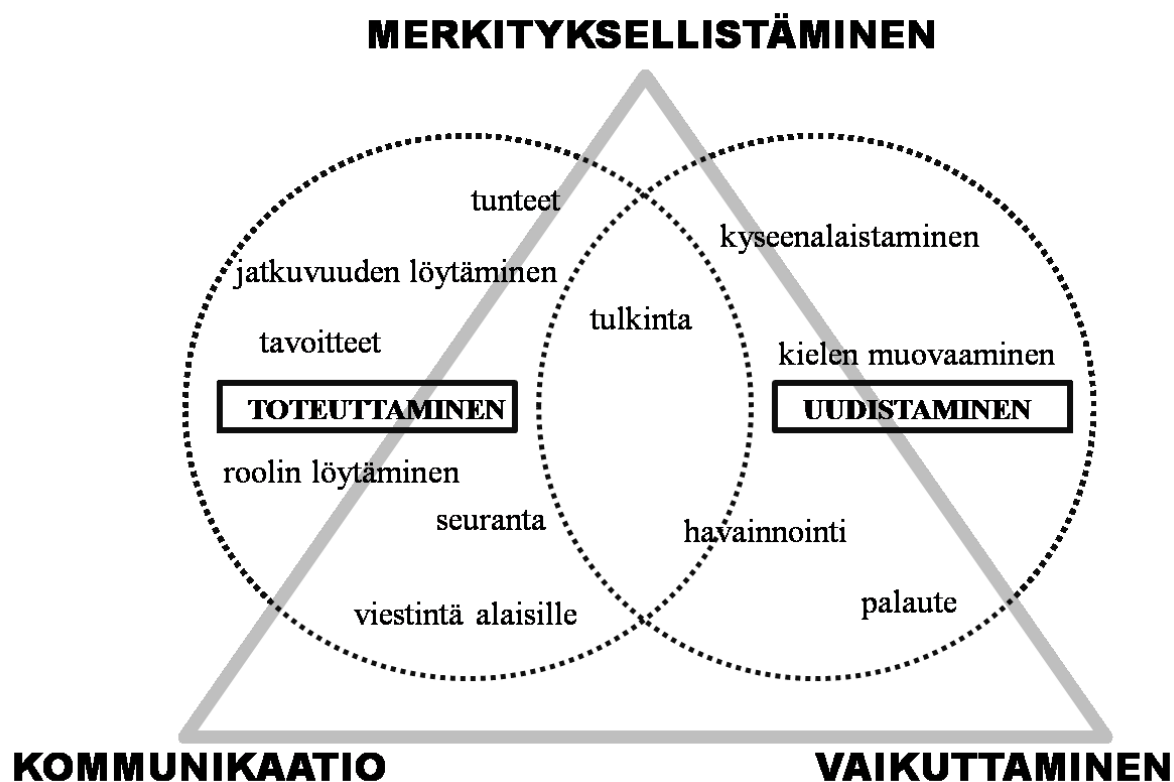
Kuvio 2. Strategian kehkeytyminen tässä tutkimuksessa.

Tässä tutkimuksessa keskitytään keskijohdon strategiatyön käytäntöihin, eli niihin käytäntöihin, joilla keskijohto toteuttaa ja uudistaa strategiaa. Koska strateginen suunnittelu voidaan perinteisesti nähdä ylimmän johdon vastuualueeksi, lähestytään strategiaa tässä tutkimuksessa ensisijaisesti toiminnan kautta. Suunniteltu strategia vaikuttaa paitsi suoraan toteutuneeseen strategiaan, myös strategian toteuttamiseen. Strategian toteuttamiseen vaikuttavat myös lukuisat muut tekijät, kuten kulttuuri, ihmisten eettiset ja moraaliset arvot sekä yrityksen rakenteet (Kuvio 3.)



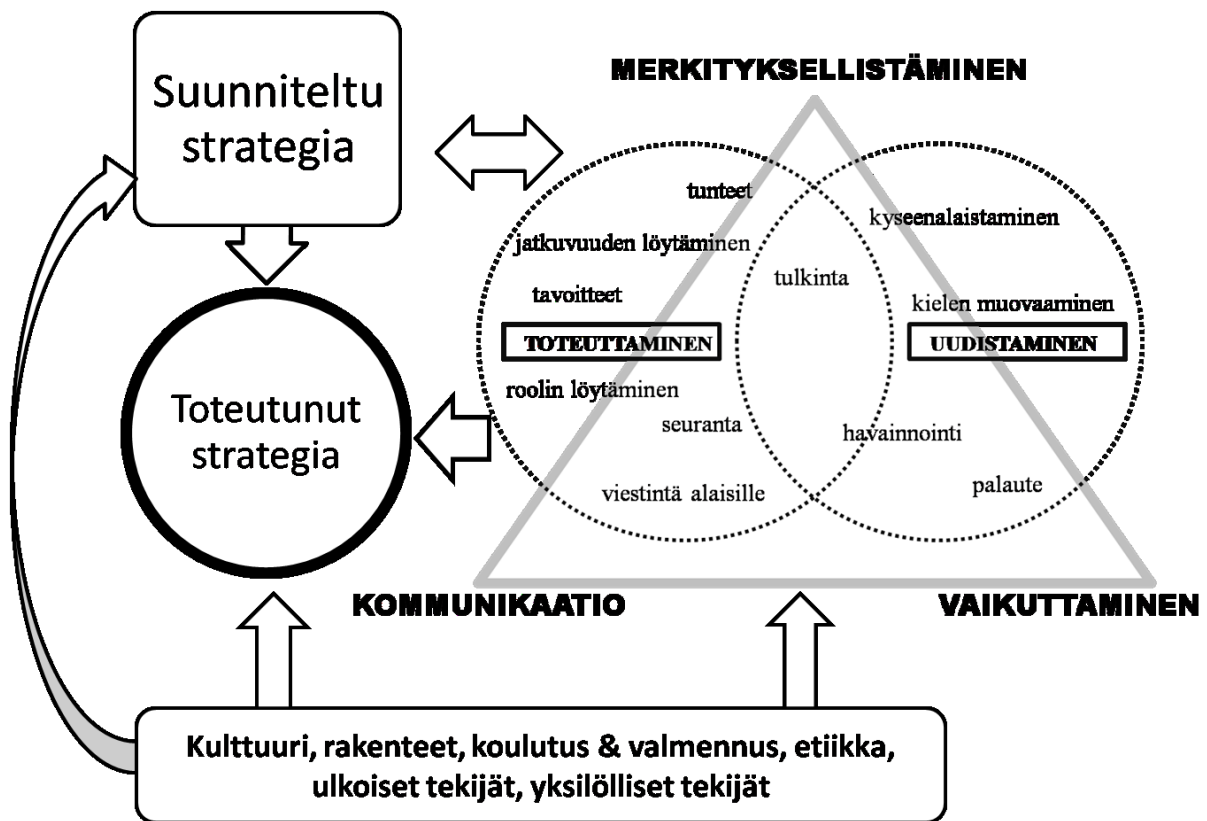
Kuvio 3. Toteutuvan strategian kehkeytyminen.

Keskijohdon strategiatyön käytännöt liittyvät strategian toteuttamiseen ja strategian uudistamiseen, jotka kuuluvat kuviossa 3 osion ”toiminta” sisään. Näiden toimintojen tekemiseen liittyvät käytännöt voidaan jakaa karkeasti merkityksellistämiseen, vaikuttamiseen ja kommunikaatioon. Lisäksi käytäntöjä voidaan tarkastella myös yksittäisinä ja hiukan tarkemmalla tasolla, jolloin voidaan löytää esimerkiksi tulkinnan, kyseenalaistamisen, tavoitteiden asettamisen ja palautteenannon kaltaisia yksittäisiä strategiakäytäntöjä (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Toiminnan muodostavia strategiikäytäntöjä.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa on esitelty strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen kehittymistä aiemman strategiatutkimuksen pohjalta, ja sen jälkeen kuvattu keskijohdon roolia strategiaprosessissa. Tutkimuksen teoreettisen osan tarkoituksena on muodostaa tutkimuksessa tarvittava teoreettinen esiymmärrys ja esitellä tutkimuksen kohdeilmioon olennaisesti liittyvät käsitteet. Tutkimuksen teoreettiseen esiymmärrykseen on myös sisällytetty muutamia konkreettisia strategiatyön käytäntöjä, joiden on tarkoitus saattaa muuten hyvin abstrakti käytännön käsite konkreettisemmalle tasolle. Tämän tutkimuksen teoreettinen esiymmärrys on koottu kuvioon 5. Tutkimuksen kohdeilmio on keskijohdon strategiatyön käytännöt, jotka liittyvät strategian toteuttamiseen ja strategian uudistamiseen. Toteutunut strategia kehkeytyy suunnitellun strategian ja toiminnan kautta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Strategian kehkeytyminen ei kuitenkaan tapahdu tyhjiössä, vaan lukuisat ulkoiset tekijät, kulttuuri, rakenteet ja esimerkiksi koulutus vaikuttavat omalta osaltaan kaikkeen toimintaan.



Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen esiymmärrys.

Kuvio 5 havainnollistaa keskijohdon olennaista merkitystä yrityksen strategiaprosessissa. Keskijohdon ”päivittäisen selviytymisen” käytännöt vaikuttavat kehkeytyvään strategiaan siinä missä ylimmän johdon muodostama suunniteltu strategia tai erinäiset ulkoiset tekijätkin. On myös huomattava, että tämä keskijohdon strategiatyö ja siihen liittyvät käytännöt eivät vain muovaa toteutuvaa strategiaa, vaan ne vaikuttavat omalta osaltaan myös strategiseen suunnitteluun sekä esimerkiksi organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin. Vaikka strategian kehkeytyminen muotoutuu hyvin monista arvaamattomasti toimivista osasista, voidaan strategian kehkeytymiseen myös vaikuttaa monin tavoin.

3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Empiirinen aineisto tutkimuksen perustana

Kaikelle ihmistieteelliselle tutkimukselle yhteisenä periaatteena voidaan pitää pyrkimystä loogiseen todisteluun ja objektiivisuuteen. Tähän pyrkimykseen tutkimuksessa tähdätään tukeutumalla kerättyyn havaintoaineistoon tutkijan omien subjektiivisten mieltymysten tai arvolähtökohtien sijaan. (Alasuutari 1999, 32.) Tieteellisessä tutkimuksessa juuri tämä tutkijan keräämä materiaali on aineiston ydin (Koskinen ym. 2005, 317). Kvalitatiiviseen tutkimukseen usein liitetty aineiston keruun metodi on haastattelu, joka auttaa näkemään ihmisen tutkimustilanteessa subjektina, jolla on mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tällöin merkityksiä luova ja aktiivinen osallistuja. Myös silloin, kun tutkitaan kartoittamatonta aluetta, josta tutkijan on hankala etukäteen tietää vastausten suuntia, tai kun tiedetään, että vastaukset ovat todennäköisesti monitahoisia. Haastattelussa voidaan myös tällöin selventää ja tarkentaa saatuja vastauksia ja kommentteja, sekä syventää saatuja tietoja. (Hirsjärvi ym. 1997, 201-202.)

Tieteellinen tutkimus jakautuu hyvin usein kvantitatiiviseen, eli määrälliseen, ja kvalitatiiviseen, eli laadulliseen, tutkimukseen. Tämä jako ei kuitenkaan ole absoluuttinen tai usein edes tarpeen, sillä tutkimuksessa saatetaan hyvinkin käyttää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. Suurin ero näiden tutkimusmenetelmien välillä tulee ratkaistavasta tutkimuskysymyksestä. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa pyritään testaamaan ja mittaamaan luonnontieteellisen koeasetelman tavoin tutkittavaa ilmiötä, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa on enemmänkin kyse arvoituksen ratkaisemisesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistosta etsitään vihjeitä, joiden perusteella arvoitusta ratkotaan. Vaikka nämä vihjeet voidaan kerätä pienemmästäkin aineistosta, mitä useampia vihjeitä aineisto sisältää, sitä kapeammaksi mahdollisten ratkaisujen määrä supistuu. (Alasuutari 1999.) Seuraavissa kappaleissa perehdytään tämän tutkimuksen vihjeiden keräämiseen ja niiden analysointiin.

3.2 Aineiston keruu

Tutkimusaineisto kerättiin kolmessa ryhmäkeskustelussa ja seitsemässä yksilöhaastattelussa. Kaikki aineisto nauhoitettiin nauhurilla ja nauhoittamiseen kysyttiin tutkimuksen osallistujilta lupa. Yhteensä haastatteluihin ja ryhmäkeskusteluihin osallistui 19 henkilöä, jotka edustivat kolmea eri organisaatiotasoa ja neljää eri yhtiöryhmän yhtiötä. Haastateltavat valittiin satunnaisesti eri organisaatioitasoilta Tapiolan sisäisten kalenteritietojen perusteella. Keskustelujen suunniteltuna ajankohtana sähköisen kalenterin mukaan vapaana oleville keskijohtoon kuuluville Tapiolan esimiehille lähetettiin kutsuja keskusteluihin pelkän aikataulun ja organisaatiotason perusteella. Tutkija ei itse ollut lainkaan mukana valitsemassa keskusteluihin ja haastatteluihin osallistuvia henkilöitä, vaan Tapiola-ryhmän henkilöstöhallinnon edustaja suuntasi kutsut annettujen raamien ja aikataulujen puitteissa. Ainoina raameina keskustelujen ja haastattelujen osallistujille pidettiin organisaatiotasoa sekä kuulumista keskijohtoon ja tutkimuksen kohteena oleviin yhtiöihin.

Ryhmäkeskustelut pidettiin helmikuun aikana Tapiola-ryhmän pääkonttorin sekä Tampereen toimipisteen neuvottelutiloissa. Ryhmäkeskustelut on hedelmällisintä pitää siellä, missä ryhmä yleensäkin toteuttaa tutkittavana olevaa ilmiötä. Liiketoimintaan liittyvissä tutkimuksissa yritysten neuvotteluhuoneet ovat esimerkiksi juuri tällaisia tiloja. (Eriksson & Kovalainen 2008, 182.) Ryhmäkeskusteluihin osallistui yhteensä 12 henkilöä, jotka olivat muun muassa palvelupäälliköitä, osastopäälliköitä ja palvelujohtajia. Osallistujat kutsuttiin keskusteluihin nopealla aikataululla, jotta heillä ei olisi ollut aikaa valmistautua ennakoon. Ryhmäkeskustelun runkoa (LIITE 1) ei lähetetty, eikä myöskään näytetty osallistujille, sillä tilanne haluttiin pitää hyvin keskustelutyypisenä, vapaamuotoisena ja ohjaamattomana. Osallistujat keskusteluun kutsuttiin Tapiola-ryhmän henkilöstöhallinnon edustajan lähettämällä sähköpostiviestillä, jossa kerrottiin perustiedot tutkimuskohteesta. Osallistujat eivät kuitenkaan voineet näiden yleisellä tasolla olevien perustietojen perusteella valmistautua keskusteluun kovinkaan paljon.

Keskustelut kestivät noin tunnista kahteen tuntiin. Neljän osallistujan tulisi riittää siihen, että fokusryhmän sisällä tulee tarpeeksi näkökulmien eroavaisuuksia. Tämä on myös keskustelun kannalta varsin hallittava osallistujamäärä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 181.) Pienin kolmesta keskusteluryhmästä oli, tutkija mukaan luettuna, neljän henkilön suuruinen, ja

suurimmassa ryhmässä osallistujia oli tutkijan ja toisen haastattelijan lisäksi viisi. Ryhmäkeskustelun käyttäminen aineiston keruussa voi tuottaa yksilöhaastattelua rikkaamman aineiston, koska osallistujat voivat myös keksiä kysymyksiä toisilleen. Ryhmäkeskusteluissa myöskään tutkijan kysymykset eivät välttämättä pääse vinouttamaan aineistoa yksilöhaastattelujen tavoin. Lisäksi aineiston keruu ryhmäkeskusteluissa mahdollistaa useampien ihmisten mielipiteiden kartoittamisen tehokkaasti. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 124.)

Keskusteluissa keskusteltiin hyvin vapaasti ja puheenvuoroja jakamatta. Tutkijan ja toisen haastattelijan vaikutus keskustelun kulkuun oli lähinnä ohjaava. Tutkija avasi keskustelutilanteen kertomalla lyhyesti tutkimuksesta, keskustelun luonteesta ja tutkimukseen osallistuvien anonymiteetistä. Ryhmäkeskusteluissa kerätyn aineiston tulee olla luottamuksellista ja osallistujille on tuotava etukäteen tietoon, mihin tarkoitukseen aineistoa käytetään. Luottamuksellisuuteen liittyy myös osanottajien anonymiteetin varmistaminen niin, että raportista ei yksittäisiä osallistujia voida tunnistaa. (Moilanen 1995, 64.) Ryhmätilanteessa voidaan myös hyödyntää taustatietojen keruussa kirjallista kysymyslomaketta (Moilanen 1995, 35). Kaikille keskusteluihin osallistujille jaettiin esitietolomakkeet (LIITE 3), jotka he täyttivät saavuttuaan keskustelutilaan.

Se, miten tuttuja keskustelun osallistujat ovat keskenään vaikuttaa ryhmän vuorovaikutukseen. Monien tutkijoiden mielestä on parempi, että osallistujat eivät tunne toisiaan etukäteen, jotta ryhmän keskustelussa ei olisi mitään piilomerkitäyksiä tai toiseen osallistujaan vaikuttamista. (Eriksson & Kovalainen 2008, 181.) Keskustelu käynnistettiin osallistujien lyhyellä esittelyllä, jonka tarkoituksena oli osoittaa toisensa todennäköisesti heikosti tunteville keskustelijoille, että nämä kaikki ovat jotenkin samalla organisaatiotasolla, eli lähestulkoon kollegoita. Ryhmäkeskustelussa on eduksi, että osallistujilla on jotakin yhteistä, ja he myös tietävät sen (Krueger & Casey 2000, 9). Keskusteluihin oli tarkoituksella valittu samaan organisaatiotasoon kuuluvia henkilöitä, jotta välttyttäisiin jonkun keskustelun osanottajan auktoriteettiasemalta suhteessa muihin keskustelijoihin. Kruegerin ja Caseyn (2000, 27) mukaan ryhmässä ei tulisi olla vahvoja valtasuhteita, että osallistujat voisivat puhua mahdollisimman vapaasti.

Keskustelut sujuivat hyvin vapautuneessa ilmapiirissä. Avoimen tilanteen etuna on mahdollisimman luonnollisen vuorovaikutuksen myötä saavutettu syvempi informaatio. Kun ryhmän jäsenet saavat myös melko vapaasti itse määritellä keskustelun aiheet, ovat ne todennäköisemmin ryhmän omaa todellisuutta parhaiten kuvaavia. (Moilanen 1995, 43.) Vaikka jotkut osallistujat olivat toisia aktiivisempia, ei kuitenkaan keskusteluissa ollut ketään aineistoa vinouttavasti dominoivaa osallistujaa. Ryhmädynamiikka aiheuttaa myös haasteita aineiston keruulle ryhmäkeskusteluissa. Etenkin keskustelua dominoivat henkilöt voivat vinouttaa aineistoa ja muuttaa merkittävästi muiden osallistujien suhtautumista kysymyksiin. Ryhmäkeskusteluihin tulisikin koota mahdollisimman samanlaisia ihmisiä, ettei tällaisia yhden ihmisen ympärille kietoutuvia keskusteluja pääsisi syntymään. (Koskinen ym. 2005, 124-125.)

Yksilöhaastattelut suoritettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joihin tutkijalla oli olemassa etukäteen valmisteltu teemahaastattelurunko (LIITE 2). Teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat selvillä, mutta haastattelua ei ole tarkasti strukturoitu kysymysten muodon ja järjestyksen suhteen (Hirsjärvi & Hurme 1995, 36). Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija esittää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omassa järjestyksessään ja omin sanoin. Haastattelurunko ei ole myöskään mitenkään sitova, vaan myös haastateltava voi esittää omia kysymyksiä. (Koskinen ym. 2005, 104.) Haastattelurunkoa ei lähetetty haastateltaville etukäteen, mutta haastateltavat olivat tietoisia haastattelun teemasta, sillä ryhmäkeskustelujen tapaan myös yksilöhaastattelujen osallistujat olivat saaneet perustiedot tutkimuksesta haastattelukutsussa.

Haastattelutilanteessa haastateltaville annettiin oma haastattelurunko, jotta he saisivat paremman kuvan siitä, minkälainen haastattelusta on tulossa. Haastatteluja varten muodostettu haastattelurunko on keskeinen aineiston keruuta ohjaava apuväline, jonka tehtävänä on varmistaa, että haastattelussa kysytään oikeat kysymykset, sekä ohjata haastattelun kulkua mahdollisimman luontevasti. Hyvä haastattelurunko on kuitenkin ennemmin haastattelijan muistin tuki kuin teoriasta muodostettujen kysymysten lista. (Koskinen ym. 2005, 108-109.) Haastattelurungon antaminen palveli haastattelutilannetta myös niin, että haastateltavat saattoivat poimia rungosta kysymyksiä, jotka kokivat erityisen merkittäviksi ja varmistaa, että ehtivät haastattelun aikana kertoa ajatuksensa tietystä

teemasta. Eräänkin haastattelun lopuksi haastateltava halusi vielä palata yhteen rungon kysymyksistä ja erityisesti selventää omaa rooliaan strategiaprosessissa.

Tutkimuksessa voidaan käyttää eri haastattelumuotoja, kuten pari-, ryhmä- tai yksilöhaastatteluja toisiaan täydentävästi (Hirsjärvi ym. 1997, 206). Tutkimuksen aineisto saatiinkin haastattelujen ja keskustelujen myötä hyvin kattavaksi ja aineiston saturaatiopiste, eli aineiston kylläntyminen, saavutettiin viimeisten haastattelujen kohdalla. Tutkimuksen osallistujat jaettiin kolmeen Tapiola-ryhmän organisaatorakennetta mukailevaan organisaatiotasoon A, B ja C. Organisaatiotasolta A haastateltavia oli yhteensä kahdeksan henkilöä, jotka olivat palvelupäälliköitä, asiakkuuspäälliköitä sekä underwritingpäälliköitä. Organisaatiotasolta B tutkimukseen osallistui yhteensä seitsemän henkilöä, joiden nimikkeet vaihtelivat osastopäälliköstä palvelujohtajaan ja paikallisjohtajasta korvauspäällikköön. Organisaatiotason C haastateltavat olivat aluejohtajia ja yksikönjohtajia, ja heitä oli yhteensä neljä. Organisaatiotasosta A on lähinnä asiakasrajapintaa ja C hierarkiassa korkeimmalla. Kaikki tutkimukseen osallistuneet kuuluivat keskijohtoon, joka tässä tutkimuksessa määriteltiin henkilöiksi, jotka organisaatiossa toimivat sekä johtajina että johdettavina.

3.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineisto analysoitiin induktiivista sisällönanalyysiä käyttäen. Sisällön analyysi on menettelytapa, jolla voidaan systemaattisesti ja objektiivisesti järjestää, kuvailla ja kvantifioida tutkittavaa ilmiötä kuvaavia dokumentteja (Kyngäs & Vanhanen 1999, 4). Aineistolähtöisen monitahoisen ja yksityiskohtaisen tarkastelun ajatuksena onkin, että tutkijan sijaan aineisto määrittää, mikä on tärkeää (Hirsjärvi ym. 1997, 165). Vaikka tutkimuksen teoreettinen esiymmärrys oli rakennettu jo ennen aineiston analyysiä, oli aineiston analysointi sisältölähtöisesti, eli induktiivisesti, itsestään selvä lähestymistapa, sillä tutkimuksen tarkoituksena ei ole testata teoriaa, vaan tuottaa nimenomaan empiirisen aineiston tarkastelun ja analyysin kautta lisäinformaatiota keskijohdon strategiatyöstä. Yleisesti ottaen kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin tarkoitus juuri löytää tai paljastaa tosiasioita, eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi ym. 1997, 161).

Tutkimusaineiston käsittely aloitettiin haastattelunauhojen litteroinnilla tekstimuotoisiksi tiedostoiksi. Litterointi toteutettiin sanatarkasti ja myös joitain haastattelujen tunnelmaan olennaisesti liittyviä kommentteja, kuten haastateltavan nauraminen, lisättiin tekstin sekaan parantamaan analyysin luotettavuutta. Litteroitua tekstiä haastatteluista ja keskusteluista saatiin yhteensä 133 sivua. Tutkijan kommentit ja kysymykset litteroitiin vain sillä tarkkuudella, mikä oli tarpeen ajatuksen ymmärtämiseksi.

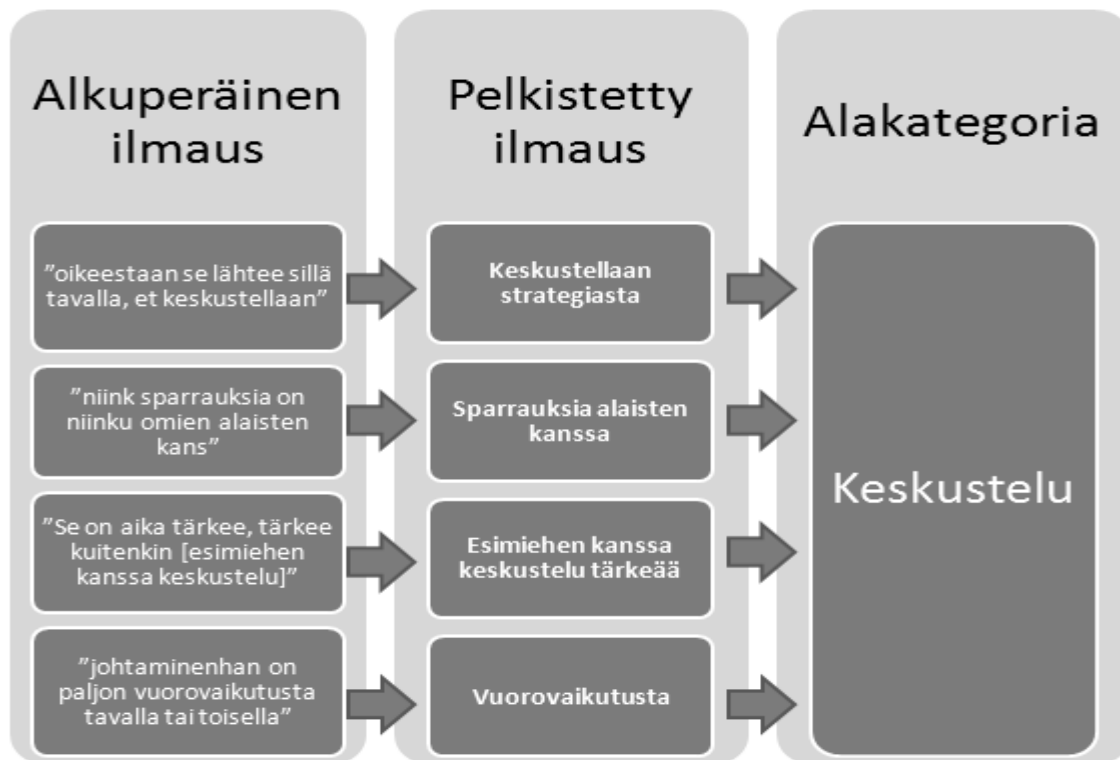
Haastattelunauhojen litteroinnin jälkeen aloitettiin aineiston analyysi. Ennen analyysin aloittamista on määritettävä analyysiyksikkö ja valittava tulkitaanko vain selvästi ilmaistuja sisältöjä vai myös piilossa olevia viestejä (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5). Tutkimusaineisto analysoitiin faktanäkökulmaa käyttäen, eli analyysissä keskityttiin ennen kaikkea selvästi ilmaistuihin sisältöihin. Faktanäkökulma tarkoittaa, että aineistoa analysoidessa ollaan kiinnostuneita haastateltavien kertomista asioista, eikä tarpeettomasti epäillä niiden todenperäisyyttä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkijan tulisi ottaa kaikki, mitä sanotaan totena. Kyse on vain siitä, että tutkija tarkastelee aineistoa faktojen näkökulmasta. (Koskinen ym. 2005, 62.) Analyysiyksiköksi valittiin ajatuskokonaisuus, jolloin keskustelujen tunnelman ja sisältöjen tulkinnan rooli korostuu enemmän kuin esimerkiksi yksittäisten termien ollessa analyysiyksikkönä. Faktanäkökulma on kuitenkin Kynkään ja Vanhasen (1999) selvästi ilmaistuja sisältöjä väljempi tapa tulkita aineistoa, jolloin ajatuskokonaisuuden analyysiyksikkönä mukanaan tuomaa väärin tulkitsemisen riskiä voidaan karsia, sillä tutkijan ei ole pakko ottaa kaikkea, mitä sanotaan totena. Aineiston analysoinnin tueksi jokaisen haastattelun ja keskustelun jälkeen oli merkitty ylös tilanteen tunnelma ja muutamia olennaisimpia aiheita keskustelusta. Lisäksi litteroinnin aikana kirjattiin ylös muutamia olennaisimpia ajatuksia, joihin voitiin tarvittaessa palata analyysivaiheessa. Näillä keinoin ajatuskokonaisuuden analyysiyksikön määrittämiseen liittyvää virhetulkinnan riskiä pyrittiin eliminoimaan.

Analysointi aloitettiin lukemalla aineistoa läpi. Aineistoa luettaessa siltä kysyttiin aineistokysymyksiä, jotka olivat:

- Minkälaisia kehittämistarpeita keskijohdolla on päivittäisessä liiketoiminnan johtamisessa?
- Minkälaiseksi keskijohto näkee roolinsa strategiatyöskentelyssä?

- Mihin strategian käytäntöihin keskijohdon koulutuksessa tulisi kiinnittää huomiota?

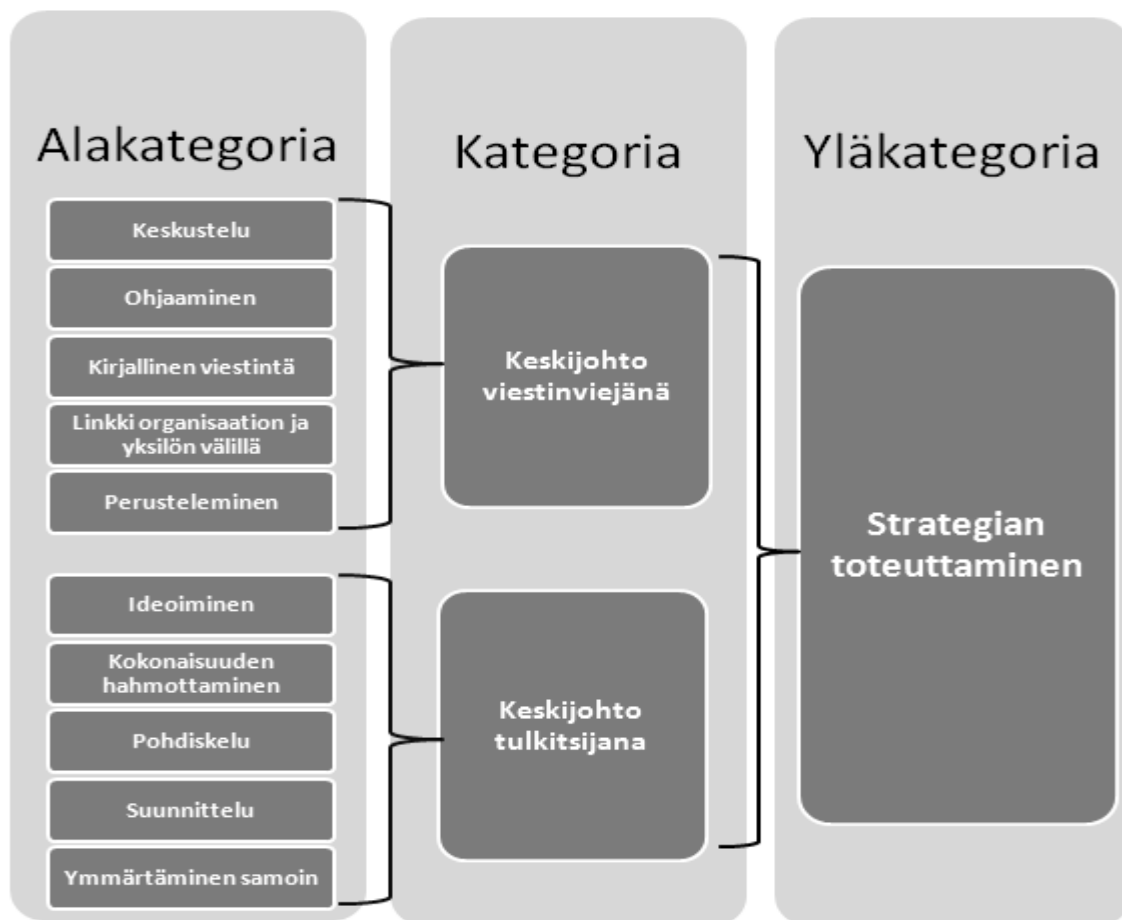
Aineistokysymyksiin liittyvät ajatuskokonaisuudet merkittiin alleviivaustussilla tekstistä. Analyysin seuraavassa vaiheessa tekstistä merkityt aiheen kannalta olennaiset ilmaukset pelkistettiin muutamaksi sanaksi litteroidun tekstin marginaaliin. Pelkistämällä tarkoitetaan sitä, että aineisto koodataan tutkimukseen liittyviksi helpommin käsiteltäviksi ilmaisuiksi. Nämä pelkistetyt ilmaisut ryhmitellään toisiinsa liittyviksi kategorioiksi. (Kygäs & Vanhanen 1999, 5.) Pelkistetyt ilmaukset koottiinkin erilliseksi tiedostoksi, jota alettiin ryhmittelemään alakategorioiksi (Kuvio 6).



Kuvio 6. Ryhmittely alakategorioiksi.

Abstrahoinnissa muodostetaan käsitteistä yläkäsitteistä ja kategorioista yläkategorioita, joiden avulla saadaan aikaiseksi kuvaus tutkimuskohteesta. Abstrahointia jatketaan siihen pisteeseen, kunnes se ei ole enää sisällön kannalta mielekästä tai mahdollista. Sisällön analyysissä lopputuloksena syntyy kategorioita, joiden pyrkimys on kuvata tutkittu ilmiö tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Kygäs & Vanhanen 1999.) Pelkistetyt ilmaukset abstrahoitettiin kategorioihin ja edelleen yläkategorioihin. Tätä abstrahointia jatkettiin niin kauan, kunnes

kategoriat olivat niin kattavia, ettei niitä ollut enää tutkimuksen aiheen kannalta mielekäästä abstrahoida laajemmiksi yläkategorioiksi. Abstrahoinnin tuloksena saadut kategoriat muodostavat tutkimusraportin empiirisen tutkimuksen tulokset osion kappaleet. Raportissa on käytetty runsaasti suoria lainauksia, joiden tarkoitus on selventää kategorioiden sisältöjä. Suorien lainausten kautta voidaan myös lisätä raportin luotettavuutta ja osoittaa, millaisesta aineistosta kategoriat on muodostettu (Kyngäs & Vanhanen 1999, 10). Kuviossa 7 on esitetty esimerkki alakategorioiden abstrahoinnista kategorioiksi ja edelleen yläkategorioiksi. Alakategorioiden kautta muodostetut kategoriat muodostavat empiirisen tutkimuksen tulosten alaotsikot, kun taas yläkategoriat toimivat empiiristen tulosten tarkastelussa pääotsikkoina (Kuvio 7).



Kuvio 7. Abstrahointi kategorioiksi ja yläkategorioiksi.

Kuvion 7 esimerkissä ei ole listattu kaikkia yläkategorian alle kuuluvia kategorioita, sillä niitä on yhteensä seitsemän ja niihin sisältyviä alakategorioita edelleen moninkertainen määrä. Kuviossa on hahmotettu abstrahointi kahden kategorian avulla.

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Tutkimuksen konteksti

4.1.1 Tapiola-ryhmä

Tapiola-ryhmä on vakuutus- ja finanssipalveluita tarjoava yhtiöryhmä, joka koostuu kolmesta vakuutusyhtiöstä, pankista, varainhoitoyhtiöstä sekä kiinteistöliiketoiminnasta vastaavasta yhtiöstä. Tapiolan historia juontaa juurensa aina vuoteen 1857, jolloin palovakuutuksia myöntävä Paloapuyhtiö perustettiin. Tapiolaksi yhtiöryhmä muuttui vasta vuonna 1982, kun vakuutusyhtiöt Aura ja Pohja fuusioituivat Tapiolaksi. Tapiola-ryhmän nykyisinkin toimivat vakuutusyhtiöt Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola (Eläke-Tapiola), Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Tapiola (Henki-Tapiola), Yritysten Henkivakuutusyhtiö Tapiola sekä Keskinäinen Vahinkovakuutusyhtiö Tapiola (Vahinko-Tapiola) muodostivat fuusiossa Tapiola-ryhmän. 2000-luvulla Tapiolan on laajentunut myös finanssitoimialalle. Vuonna 2007 omaisuudenhoito- ja rahastoyhtiöt fuusioituivat Tapiola Varainhoitoyhtiöksi ja Tapiola Pankki aloitti toimintansa vuonna 2004. Uusin tulokas Tapiola-ryhmässä on Kiinteistö-Tapiola, jonka toiminta alkoi vuonna 2007. (Mustonen 2009, 75.)

Tapiola-ryhmän organisaatiorakenne on olennaisessa osassa myös yrityksen strategiaprosessissa. Tapiolan strategia muodostetaan yhtiöryhmätasolla. Yhtiöryhmätason alapuolella on yksityistalous- ja yrityspalvelulohkot, jotka vastaavat erillisinä lohkoina palveluista yksityistalouksille ja yrityksille. Lisäksi yhtiöryhmä on jaettu kuuteen itsenäiseen yhtiöön, joista tähän tutkimukseen on valittu kolme vakuutusyhtiötä. Kaikissa näissä kolmessa yhtiössä on sekä yksityistalous- että yrityslohkoon kuuluvia osia. Yhtiöt ovat lisäksi jakautuneet yksikköihin, jotka vastaavat esimerkiksi vakuuttamisesta tai korvaamisesta. Yksiköt ovat jakautuneet osastoiksi, jotka ovat jakautuneet edelleen tiimeiksi. Lisäksi Tapiola-ryhmä on jakautunut niin sanotuksi kenttäorganisaatioksi, joka vastaa viidestä maantieteellisestä alueesta. Kenttäorganisaatio muun muassa myy kaikkien yhtiöiden vakuutus- ja varainhoitotuotteita. Kenttäorganisaatiossa eri alueet vastaavat yhtiöiden yksiköitä ja niillä jokaisella on oma aluejohtaja. Aluejohtajan alaisuudessa työskentelee niin yritys- kuin yksityistalouslohko, joilla molemmilla on oma paikallisjohtajansa. Tässä tutkimuksessa yhtiöissä työskentelevien yksikönjohtajien katsotaan vastaavan

aluejohtajatasoa ja heidän alaisuudessaan toimivien palvelujohtajien vastaavan alueilla työskenteleviä paikallisohtajia. Tämän lisäksi tutkimukseen osallistui myös suorittavan tason toimijoiden suoria esimiehiä, kuten palvelupäälliköitä ja asiakkuuspäälliköitä.

4.1.2 Strategia ohjaa Tapiola-ryhmän arkea

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen mukaan strategia on ennen kaikkea käytännön päivittäistä toimintaa ja päätöksiä, jotka lopulta muodostavat strategian. Vaikka strategia muodostuukin näissä arjen päätöksissä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, on strategian muodostamisen prosessilla ja sen tuloksena syntyvällä laaditulla strategialla merkittävä rooli tässä arkisessa päätöksenteossa. Haastateltavat näkivät suunnitellun strategian edustavan ennen kaikkea tietynlaista suuntaa tai ohjekirjaa, joka ohjaa arkipäivän johtamista.

Kyllä mulle se on -- se on suunta. Tapiola-ryhmän johdon esittämä suunta, mihin tätä hommaa pitäis arkipäivässä vääntää. (A2)

Mä jotenkin pidän sitä kauheen niinkun luonnollisena että tota ja hyvin niinku semmosena ohjaavana asiana. -- Niin tota kaikki aina linkitetään meillä sitten oikeestaan siihen. (B5)

Kyllä, se tukee sitä, sitä niinku päätösten läpivientiä. Ja antaa niinku siihen jokapäiväiseen tekemiseen sen selkärangan, minkä ympärille ruvetaan sitten sitä lihaa kerryttämään. (A1)

Keskijohdon kuvatessa strategian merkitystä omassa arjessaan, termit ”suunta”, ”ohjekirja”, ”selkäranka” ja ”raamittaa” olivat tapoja kuvata strategian ohjaavuutta päivittäisessä toiminnassa. Suunnitellulla strategialla nähtiin selkeä merkitys päivittäisessä päätöksenteossa ja kaikessa toiminnan kehittämisessä.

Koska meil on tää kasvu meidän tää strategisena valintana, ni me ollaan myös priorisoitu meidän kehittämistekemiset niin, että mistä me kasvua ja euroa eniten sisään saadaa, ne menee niinku, ne menee prio-listoilla aina ensimmäiseksi. Eli eli sitä kautta tää strategia, kasvun strategia näkyy myös siinä, kun tätä toiminnan kehittämistä tehdään. (C3)

Vaikka suunniteltu strategia koettiin kaikkea toimintaa ohjaavaksi, se ei kuitenkaan raamita tekemistä niin merkittävästi, että jouduttaisiin tilanteeseen, jossa käytännön toiminnan kehittämistä jouduttaisiin kyseenalaistamaan kovinkaan rajusti. Vaikka strategian koetaankin ohjaavan arkea ja päivittäistä käytännön toimintaa, on myös otettava huomioon, että strategian yleisyys ja korkealentoisuus saattaa tehdä hyvin monenlaisista käytännön tekemisistä strategian mukaisia.

Ongelma tulee siitä, jos se strategia on niin tarkkaan määritelty, et se niinku lyö korville meidän tekemistä, mut sittehän tulee ongelma, mut ei se oo koskaan -- Ei oo ikinä strategia ollu semmonen, et se ois estänyt meitä toimimasta järkevästi. Sanotaan näin. En oo ihan varma onks se ihan aina niinku tukenu sitä, mutta niinku, sanotaan niinku näin päin, et se ei oo niinku estänyt siihen, et me ollaan kehitetty omaa toimintaa ja vielä väittäisin, että jopa strategian suuntaankin usein. (C1)

4.1.3 Strategia on etäinen ja ympäröivä

Strategiakieli koettiin Tapiolassa hyvin eri tavoin haastateltavien organisaatiotasosta riippuen. Mitä lähempänä asiakasrajapinnassa työskenteleviä alaisia haastateltavat olivat, sitä hankalammaksi he mielsivät strategiasanaston. Strategiakielen koettiin aiheuttavan joissakin alaisissa jopa ”kipsiin menoa”.

Jotenkin ihan utopinen sana – kun strategiasanan sanoo, niin kaikki menee ihan kipsiin. (A5)

Ei, ei. Ei se sana, strategia sana, sovi siihen -- Kuitenkin se on käytännön tekemistä ja sanasto ei se niinkun sovi päälle ollenkaan niinku. (A4)

Mä luulen, että ku ihmiset -- kokee et on hämmentävää ja outoa se strategiasanasto ja ihmiset kokee, ettei uskalla kysyä ku se aattelee et mä oon ihan hölmö. Ku ollaan oltu kauan ja on samat ihmiset porukka, niin kyl se vähän näin menee. (A6)

Strategiakielen hankaluuteen vaikuttavat merkittävästi termit ja sanat, joita käytetään strategiasta keskusteltaessa. Tapiolassa strategiaan liittyvien termien koettiin menevän monin paikoin päällekkäin. Lukuisat termit, niiden päällekkäisyys ja strategiakielen erilaisuus eri tilanteissa aiheuttaa paitsi sekavuutta, myös vieraantumista strategiasta.

On strategioita ja visioita ja arvoja ja onhan ne tietenkin eri asioita mutta näyttää sen jonkun suunnan, mihin pitäis viedä tätä hommaa. -- kyllä ne menee vähän päällekkäin. (A2)

Sitte nyt ku se sitte tuuaan, sitte toiminnallistetaan ja tuuaan sitte lähemmäs sitä, niin siinä on käytetty sitte semmosia termejäkin, joita ei oikein tiä että missä järjestyksessä niinku menee. (C4)

Vaikka strategian koettiin raamittavan toiminnan kehittämistä ja antavan päivittäiselle tekemiselle suunnan, ei se kuitenkaan ole välttämättä läsnä arjessa aivan toivotulla tavalla. Strategian tavoitteiden ympäröisyys ja yleisyys vaikuttaa olennaisesti strategian näyttäytymiseen arjessa. Haastatteluissa nousi jatkuvasti ilmi ajatus siitä, että strategian tavoitteiden korkealentoisuus aiheuttaa etääntymistä strategiasta. Monet kaipasivat erottelevampia valintoja ja konkreettisuutta strategiaan, jotta strategian tuominen arkeen olisi selkeämpää.

On vaara, että kaikki, riippumatta siitä, onko se loppujen lopuksi, ni on strategian mukaista tekemistä -- pitäis ihan oikeesti niinku painottaa myös sitä et mikä oikeesti on ja mikä taas ei oo. Ku me ei kuitenkaan ni ihan kaikkee pystytä toteuttaa täs maailmassa. (B5)

Pitäis selkeemmin uskaltaa ottaa kenties kantaa siihen, että noita asioita tehdään ja nyt noi jätetään vähän. (C2)

Strategian on punanen lanka ja se punanen lanka ei voi mennä ihan joka suuntaan. (B6)

Miks ei se vois olla joku, et me saatas kertaalleen niinku yks asia, niinku mikä ei jätä niinku tulkintavaraa sille, et onko tää nyt miten me tää tulkitaan ja

miten me tätä nyt viedään eteenpäin, vaan se ois jo niin konkreettinen kuitenkin niinku kokonaisuus. (B4)

Tapiolan keskijohto koki strategian yleisesti ottaen hyvin ympäröitynä ja lähestulkoon kaiken sisällään pitävänä. Tällaisen ryhmätason strategian kanssa eri lohkojen, yhtiöiden, yksiköiden, osastojen ja jopa tiimien strategiasta johdetut tavoitteet saattavat näyttäytyä kovin erilaisina, sillä yleisiä tavoitteita joudutaan tulkitsemaan ja konkretisoimaan hyvin monella tasolla. Pakkaa sekoittavat vielä entisestään strategian ohella erillisinä prosesseina toteutettavat teemat, kuten yhteiskuntavastuullisuus. Monin paikoin haastateltavat kokivat, että prosessin selkeys, konkreettisuus ja yhdenmukaisuus kärsivät selkeästi näistä yleisellä tasolla liikkuvista strategian tavoitteista ja strategian vierellä kuljetettavista erillisistä toimintaa ohjaavista prosesseista.

Kun se on niin löyhä se alku, niin joka ikinen pystyy, joka ikinen yhtiö, joka ikinen yksikkö pystyy ne, omasta näkök, pelkästään omasta näkökulmastaan tärkeet asiat tulkitsemaan niihin, eli ne on niinku liian löyhät ne alut. (B4)

'Kehitetään sähköistä palvelua' [eräs strategian tavoite], mut sehän nyt ei tarkoita vielä yhtään mitään. (C1)

Mun mielest meidän strategia ei ei niin selkeesti sisällä niin erottelevia valintoja -- (C3)

4.2 Keskijohdon strategiakäytäntöjä

4.2.1 Omin sanoin ilmaisu tuottaa parempia tuloksia

Strategiakielen ja strategiaan liittyvien termien vieraannuttavan vaikutuksen vuoksi haastatteluissa tuli jatkuvasti esiin tarve puhua strategiasta omin sanoin. Monet haastateltavat kokivat, että strategiakieli ei sovellu oikeastaan lainkaan strategian toteuttamiseen, sillä toteuttaminen on ”arkista puurtamista”, jossa korkealentoiset ja yleiset käsitteet aiheuttavat lähinnä etääntymistä ja hilpeyttä. Keskijohdon tehtävä on siis monin paikoin puhua strategia auki omille alaisilleen ymmärrettävillä ja konkreettisilla käsitteillä.

Mä en oo käyttäny tätä sanaa [strategia] hirveen paljoo just sen erinomaisuuden takia. Et mä enemmän puhun siitä, et mitä me tavotellaan ja mikä on tahtotila niinku Tapiolassa. Ja mitä se tarkoittaa meiän arjessa. Yrittäny suomentaa sitä sinne. (A5)

Totta kai me avataan sitä kaikella tavalla ja, että tästä se meidän palkka tulee. (B7)

Ei siellä oikeesti semmonen niinkun strategia sanana oo niinkun yhtään mitään, vaan meidän pitää saada ihmiset toimimaan toisella tavalla. Niin kyl siel täytyy aika, aika paljon keskustella eri sanoilla. (B7)

Ihan semmosta niinku normaalia käyttökieltä. Ku se ois sitä, niin sillonhan se käy kaikista parhaiten. (C4)

Strategiaviestinnän kannalta tärkeäksi koettiin myös se, että kaikki olisi pystyttävä kertomaan omin sanoin. Omin sanoin viestin kertomisen koettiin saavuttavan kohteen paljon paremmin, sillä vastaanottajalle tulee silloin selkeämmin tunne siitä, että viestin kertoja on sanojensa takana. Jos viestintä tapahtuu vain muualta tulleiden tekstien ja kalvojen perusteella, jää viesti yleensä pintapuoliseksi ja tekemisen muuttuminen voi hyvinkin jäädä toteutumatta.

Se teksti pitää aina olla oman näköistä, ja se, kukaan ei voi ainakaan mulle kirjoittaa sellasta tekstiä, jota mä sit uskottavasti puhuisin jollekin, jos mä en oo sitä ite työstäny. (B7)

Jos pystyy siihen että saman asian pystyy ilmasemaan niin sanotusti sillä niinkun, omalla kielellä, niin tuloksia tulee kyllä paremmin. (B5)

Jos mun pitää lähtee esittää jotain asiaa, minkä takana mie en oo, niin voitte olla varma, että tekin näätte sen. Ja sit taas niinko päinvastoin, et jos mie niinku tiedän, mist mie puhun ja mun mielest tää on hyvä juttu, ni ihan varmast sekin menee eteenpäin, silloin se uskotaan. (B3)

Strategiakielen käyttäminen ei kuitenkaan ole mitenkään yksinkertaista, vaikka yleisten käsitteiden suomentaminen ”omalle kielelle” onnistuisikin. Viestintää tulee myös muokata

erilaiseksi erilaisille ryhmille. Monien haastateltavien tehtäviin kuului paitsi sisäinen vuorovaikutus, myös yrityksen ulkoisten sidosryhmien ja esimerkiksi asiakkaiden kanssa tapahtuva vuorovaikutus. Näissä tilanteissa strategian tulisi olla myös läsnä ja usein olennaista on kertoa edes jollain tasolla yrityksen strategisista painopisteistä ja tavoitteista. Myös sisäinen vuorovaikutus saattaa kattaa hyvin erilaisissa tehtävissä toimivia henkilöitä, jolloin vuorovaikutuksen on myös muututtava. Vakuutuspuolen ihmisille ei voi puhua samoilla termeillä kuin pankkineuvojille.

No omalle henkilökunnalle tietenkin puhutaan hyvin avoimesti -- mutta tota, asiakkaillehan me ei sit tästä strategiast sinällään mitään puhuta, kun tietyllä tavalla se kehikko ja tällaset ylin, esimerkiks tää vastuullisuus teema -- (C2)

Oman porukan kesken puhutaan ihan työhön liittyviä asioita -- asiakkaiden kanssa se on ihan eri tyyppistä, et sittenhän niinku markkinoidaan Tapiolaa. (B6)

Meilläkin on eri toiminimikkeillä toimivia ihmisiä -- että tavallaan heidän arkeen viedään pelkästään se, mikä koskettaa heitä. Toki se kokonaiskuva pitää näyttää, mut sitten siinä arjen johtamisessa ja työn tukemisessa, että vie sitä niinku heidän, mikä heidän osa on siinä strategiassa kokonaan, ni. (A1)

Strategiakielessä yhdeksi kaikkein olennaisimmaksi asiaksi nousi käsitteiden yhteinen ymmärtäminen. Monin paikoin strategiasta keskusteltiin erilaisissa johtoryhmissä, jotta strategian käsitteet ymmärrettäisiin samalla tavoin. Käsitteiden yhteinen ymmärtäminen koettiin kaiken strategiatyöskentelyn pohjaksi, etenkin koska ryhmätason strategiatavoitteet ovat olleet erittäin yleisiä ja korkealentoisia. Varsinaisia yhteisiä käytäntöjä strategiakäsitteiden yhteiseksi ymmärtämiseksi ei yhtiöryhmässä ole, mutta johtoryhmissä tapahtuvien keskustelujen lisäksi osa haastateltavista koki erilaisten konkreettisempien työkalujen termistön toimivan hyvin strategiatermien konkretisoimisessa.

Kun ottaa siihen rinnalle niinku aika useesti itte on tehny sen vuosisuunnitelman tai jaksosuunnitelman ja avaa niitä tekemisiä siinä rinnalla, ni huomataan, että mehän tehään just niitä oikeita asioita. (B3)

Kun sitä strategiaa on purettu ja puretaan, ni sen pitää mun mielest lähteä siitä, että et, ensinnäkin meidän pitää keskustelun kautta kattoo, et me

ymmärretään ne asiat samalla tavalla. Muutenhan me ei voida siitä asiast niinku puhua, jos aatellaan ne on, vaikka vastuullisuus nyt on vaikka erittäin iso niinku ylätason käsite, nythän sitä on näiden vastuullisuushupausten myötä taas yhdellä tavalla avattu. Ja ja, silloin me voidaan niinkun, voidaan niinkun edetä siinä. (B1)

4.2.2 Mitkä puhtaasti tukee sitä strategiaa, ni ne tehdään

Tapiolan strategiaprosessi on varsin moniportainen ja korkealentoisesta sekä yleisestä yhtiöryhmän strategiasta poimitaan eri tasoilla omaan toimintaan soveltuvat osat. Keskijohdon rooli on tässä prosessissa hyvin merkittävä, sillä porras portaalta strategian jalostuu lähemmäksi käytäntöä. Keskijohto tekee merkittäviä ratkaisuja strategian toteutumisen kannalta hakiessaan yleisistä strategiatavoitteista oman toiminnan kannalta konkreettisia ja käytäntöön meneviä tavoitteita. Haastateltavien mukaan tässä strategiaprosessissa monin paikoin on kyse siitä, että ”valitaan listasta” omaa toimintaa koskettavat painopisteet.

Jotain joka vuos tulee sillä samalla tavalla annettuna, mut sitten siel on mahdollisuus, et sä voit sielt listasta valita, ni se pitää purkaa sit oman tiimin tekemiseen. (A6)

(A3): No enemmän me varmaan puhutaan sitten jo siit sen käytännön tekemisen kautta, ja niinku sitä, et niinku johdetaan sitä työtä, et sitä kautta, et se on sitä palottelua ja sen arkeen viemistä enemmän niinku, tekemiseks että.

(A1): Kyllä. Suodatetaan sieltä niinku meille ne tärkeimmät.

Et mitä niinkun painotetaan, niin sehän se on lähinnä just se juttu. Et se haetaan niinku se fokus siinä kuviossa. (C4)

Ku se on se ryhmän strategia, sit sieltähän niinkun yhtiöt tietenkin poimii sieltä eri painotuksilla muutamiks, tavallaan jalostaa sen vähän hienommaks aatteks sille omalle yhtiölle. (C1)

Keskijohdon valitsemisen käytäntö ei kuitenkaan näyttäydy ainoastaan strategiaproessin edetessä tehtävinä tavoitteiden valintoina, vaan keskijohdon rooli on merkittävä myös erilaisten tavoitteiden painotuksien valitsemisessa. Keskijohto valitsee myös tavoitteiden

keskinäisen prioriteettijärjestyksen, jolloin toisia tavoitteita painotetaan toiminnassa selkeästi toisia enemmän. Valintaan kuuluu myös olennaisena se, milloin mitäkin tavoitetta pyritään toteuttamaan, kuten myös tiettyjen karsittavien toimien valitseminen.

Pohditaan lähinnä painopisteitä. (A4)

Ollaan asetettu semmoset tietyt tavoitteet, mis, mikä on, missä tilanteessa olemme 2012. Et ihan niinku tämmöset konkreettiset tavoitteet siihen. Ja sit on niinku tämmöset keskeiset toimenpiteet, millä me niihin pyritään. (C2)

Ne, jotka eivät toteuta strategiaa, ni niitä me ei tehdä. Et se on niinku ihan selkee, et jostain pitää karsia, jotain pitää kattoo. Ni ne mitä, mitkä puhtaasti tukee sitä strategiaa, ni ne tehdään, tai ne prioriseerataan ehdottomaks ykköseks. (C3)

4.2.3 Maalaisjärkeä tarvitaan

Keskijohdon strategiakäytännöistä yksi merkittävimpiä on strategian tulkitseminen. Strategian tulkitseminen on osa strategian toteuttamista, mutta koska strategia ei välttämättä ole täysin konkreettinen, vaatii sen toteuttaminen aina myös monimerkityksisten käsitteiden ja tavoitteiden tulkintaa. Haastatteluissa tämä tulkinnan käytäntö tuli hyvin selkeästi ilmi ja haastateltavat kokivat, että kysymys on paitsi käsitteiden tulkinnasta, myös korkealentoisten "strategiasloganeiden" tulkitsemisesta käytännönläheisemmiksi tavoitteiksi.

(A4): Jotkut näkee yrittäjähenkisyuden jonain ja toinen toisenlaisena. Et et sä lähe sitä niinku muuttamaan ja laittamaan siitä niinku arvotyöryhmille ja muuta. Et se on se mikä se on. Ei sit, että minä toimin eri tavalla, toinen toimii eri tavalla.

(A2): Sen sanan voi ymmärtää ihan kukin haluamallaan tavalla.

Ja se on viestinnällinen ase, me joudutaan joka päivä tän asian eteen, että mikä on tärkeintä, ni sit me taas puhutaan siitä strategiasta -- Maalaisjärkee tarvitaan. Mutta nää on ne meidän strategiset tavoitteet. (B7)

Mitä enemmän on semmosta aina sitä niinku, ohutta yläpilvee, semmosta, sit tavallista se, siin on se tietenkin, et se on helpompaa -- valita melkein mitä vaan siihen. (C1)

Keskijohto paitsi tekee itse tulkintoja strategiasta ja siitä johdetuista tavoitteista, myös pyrkii vaikuttamaan osaltaan muiden tulkintoihin. Vaikka jokainen tulkitseekin lopulta käsitteet ja tavoitteet omalla tavallaan, on kuitenkin esimiehen vaikuttamisella merkitystä siihen, millaiseksi yksilöiden henkilökohtaiset tulkinnat muodostuvat.

Sit kun se suunta on annettu, niin se on sitten siinä, et meet niissä rajoissa ja kukin tietysti tulkitsee sitä omalla tavallaan. Mutta tietysti toivoo toisaalta, että pystyy vähän selästä tuuppaamaan niinku oikeeseen suuntaan. (A4)

Meidän strategiaperit on aina niin laajoja, että muuten niinku antaminen esimerkiks omalle henkilökunnalle, ni se ei oo must yhtään järkevää, koska ei niit kukaan jaksa lukee. -- Parhaitenhan se niinku menee sillä, että tosiaan vaikka ryhmässä mietitään, että mitäs tää meidän työn kannalta merkitsee. (C2)

Vastaaan siitä, että me ymmärretään se strategia samalla tavalla ja ymmärretään se oikein. Toteutetaan sitä strategiaa, ja ja tota, meidän tekeminen, tekemisen painopisteet on sellasia, et ne tuottaa tulosta niihin strategian painopisteisiin. (B1)

Pitää pyrkiä jollain tavalla kasaamaan se kokonaiskuva, et se pysyy kuitenkin vielä suht koht eheänä ja 'mitä tässä nyt oikeesti tavoitellaan', vaikka se repee tosta ja tosta ja tuosta, ni mikä on se kokonainen kuva. (B4)

Mun mielestä se on vaan, että kääritään hihat. Ruvetaan ideoimaan, mitä tää tarkoittaa meillä. (C1)

Monet haastateltavat kokivat työnsä olevan, kaikesta kiireestä huolimatta, myös pohdiskella asioita ja suunnitella oman yksikön, osaston tai tiimin toimia. Mitä alemmas organisaatiossa kuitenkin mennään, sen kiireisemmäksi arki vaikuttaa haastateltavien mielestä tulevan ja aikaa asioiden pohtimiselle ei samalla tavalla jää. Lähimpänä asiakasrajapintaa olevalla organisaatiotasolla (A) olevien haastateltavien puheissa välittyi jatkuva kiire ja ”tulipalojen sammuttaminen”. Monet totesivat myös, että vaikka he tapaavat suunnitella työpäivänsä tehtävät, eivät he useinkaan ehdi tehdä niitä päivän muiden kiireiden viedessä leijonanosan

työajasta. Ylemmillä organisaatiotasoilla (B ja C) kuitenkin asioiden pohtimisella nähtiin olevan varsin suuri rooli arkisessa käytännön työskentelyssä.

Tämmöstä asioiden niinku pohdiskelua ja, ja esimerkiksi toi strategia on hyvin keskeisesti siinä mukana ja siihen liittyviä asioita niinku. (C2)

Mut sitten ne teot, täytyyhän mun olla päättämässä ja vaatimassa ja toisaalta suunnittelemassa ja ennenkaikkee myös itse tekemässä niitä asioita, et se tulos viimesenä syntyy. Et kyl mä siinä sitten paljonkin käytän aikaa ihan semmoseen niinkun ajatteluun, et mitä ne oikeet tekemiset on. (B6)

Pohditaan sitä asiakasrajapinnasta tullutta palautetta ja sen soveltuvuutta omiin toimintoihin ja malleihin. -- Päivittäin ja ihan yksittäisistä tapauksista ja pohditaan ja tulee pyyntöjä ja kannanottoja ja muita 'mitä tälle tehdään, miten tää hoidetaan, kilpailija on toiminu tälle' ja tällä tavalla. Et tottakai, se on niinku arkipäivää. (B1)

Älyttömästäihän me seurataan näitä erilaisia asioita, ja just niinku pitääkin tehdä. Me ollaan koko ajan kartalla siinä, että tota, onko nyt tämä meidän tekeminen riittävää. -- se niinku vähitellen muodostuu siitä se koko näkemys siitä, että mitenkä se homma etenee. (C4)

Tulkinnan roolia keskijohdon päivittäisessä johtamisessa kuvaa hyvin strategian innostavuuden korostaminen. Haastateltavat kokivat oman roolinsa strategiaprosessissa ensisijaisesti strategian toteuttamisessa. Strategian toteutumisen ja läsnäolon kannalta monet haastateltavista kokivat, että strategian innostavaksi ja kiinnostavaksi tekeminen on tärkeää. Strategiaan tulisi saada ”imua” henkilöstön piirissä.

Siinä vaiheessa kun joku tietty valinta on tehty ja miten sitä lähetään sitte käytäntöön tuomaan, niin siinä ollaan sitte mukana. Minusta se on kyllä tällä tavalla niinku ihan fiksi, että en mä usko, että niin sitä suurta viisautta meillä olis siihen, niihin valintojen tekemiseen -- (C4)

Meil on vähän niinku taantu, tää on nyt mun mielipiteeni, taantuma-ajan strategia [nauraa], mikä meillä nyt on tähän laitettu. Ni siit on hirveen vaikee ehkä repiä semmosta innostunut, innostusta 'jes, prosessit kuntoon!', tai tai tota 'tuottotehokkaasti toimitaan!' -- täytys vaan löytää niistä aineksista, et alettais viestiä, et mikä se ois se tässä strategiassa se innostava asia. (C3)

4.2.4 Pureksiminen selkeiksi ja konkreettisiksi tekemisiksi

Strategian toteuttamisessa yksi olennaisimpia toimia on strategian yleisten ja korkealentoisten tavoitteiden purkaminen konkreettisiksi ja käytännönläheisiksi tekemisiksi. Haastateltavat kokivat, että juuri käytännönläheisyyden tuominen strategiaan jokaisessa strategiasta käytävässä keskustelussa on ennen kaikkea heidän tehtävänsä. Mikäli tämä konkretisoiminen jätetään tekemättä, ei strategia tavoita päivittäistä käytännön tekemistä, vaan jää vain toiminnan kattotasolla pyöriviksi ”sloganeiksi”, joilla ei lopulta olekaan merkitystä arjessa.

Pitää toki sen ohjata ja näyttää suunnan, mutta se ei voi mennä liian yksityiskohtaseks, eikä se menekkään tietenkin, et se on sit tavallaan taas sitä esimiestekemistä sitä, et se pystytään niinku konkretisoimaan siihen. -- Että tää hankalalta tuntuva asia on meillä näitä tekemisiä. Mut jos tän jättää tekemättä, ni silloin se jää pintapuoliseksi. (B3)

Mä koen niin, että ne asiat täytyy saada elämään, ja ja ne asiat pitää tehdä niin selkeiks ja konkreettisiks ja simppeleiks. Että jos mä rupeen täällä joka päivä vaahtoo jostain visiosta ja missiosta ja näin, ni kyl ne rupee olee siellä niinku, toki tutuiksihan ne tulee, mut ne on semmosia asioita, et ei ne nyt tätä maanantaipäivää nyt välttämättä just pelasta. Et sit se täytyy pureksia sit semmoselle tekemisen tasolle, että mitä kukin ihminen voi tehdä tänään tai tässä tilanteessa strategian eteen. (B6)

Strategian toteuttaminen päivittäisessä toiminnassa vaatii konkretisointia. Strategian tekeminen konkreettiseksi tapahtui haastateltavien mielestä ennen kaikkea mielekkäiden ja ymmärrettävien mittareiden sekä tavoitteiden asettamisen kautta. Myös strategian esillä pitäminen keskusteluissa ja puheissa, tai esimerkiksi sähköpostiviesteissä, koettiin olennaiseksi strategian konkretisoimisen kannalta. Jos strategia ei ole jatkuvasti läsnä konkreettisina tekemisinä arjessa, jää strategia helposti etäiseksi ja toteutumatta.

Kun ihan niinku henkilöittäin käydään -- keskustelua ja koitetaan tavallaan saada niinku toimimaan se strategian tai sen vuositavotteen tai sen kuukausitavotteen tai jonkun tällasen pätjän mukaisesti, ni ni nii, kyl se vaatii aina sitä, tota ni ni nii, konkretiaa, tavoitteita, ja totani, mitä voidaan niinku seurata. (B3)

Sit se pitäis lähteä elää, esimerkiksi sähköpostissa, mitataan tiettyjä asioita, puhutaan tietyistä asioista ja tietyillä termeillä. (B6)

Oli semmonen strategiataavote, että korvauspuolen palvelut, niinku paremmiks kun alalla keskimäärin. -- semmonen mittari, et meidän pitää olla 5 % nopeempia kun ala keskimäärin, ja me lähettiin niinkun sanotaan niinkun, me oltiin melkein 100 % hitaampia kun muut. Sitten kun kausi loppu, sit tehtiin tarvittavat toimenpiteen, elikkä laitettiin lisäresurssia, kehitettiin automaatioastetta, vähän organisoitiin uudestaan, panostettiin johtamiseen, luotiin yhteisiä tahtotiloja -- me päästiin siihen. Niinku tota, se on hyvä esimerkki siitä, et se oli kuitenkin aika selkee se strategian taavote, et se ei ollu ihan sitä ohutta yläpilveä. -- Et silloin ne lähtee hyvin lentoon, kun ne on semmosia niinkun, selkeitä taavotteita. (C1)

Strategian konkretisoiminen ja pilkkominen ei tarkoita ainoastaan yhtiöryhmän strategisten taavotteiden pilkkomista pienempiin kokonaisuuksiin, vaan myös toimien ajoittaminen ja priorisoiminen ajallisesti on olennainen osa strategian toteuttamisen helpottamista. Tapiolassa on strategiaproessin lisäksi monenlaisia lyhyempiä suunnittelujaksoja, kuten vuosisuunnittelua ja puolivuositain tehtävää jaksosuunnittelua. Keskijohdon tehtävänä on myös konkretisoida strategia näiden strategiakautta lyhyempien suunnittelukausien käytännön taavotteiksi ja priorisoida strategian taavotteiden toteuttamisjärjestys.

Keskeistä on sitten, et miten me täällä täällä toimitaan toimitaan, koska eihän eihän sitä strategiaa tota, niinkun ihan yksittäisten tekemisten tasolle olla purettu. Se on purettu sitten painopistealueina vuositasolle ja sieltä päästään niinku johtamaan niitä asioita. (B1)

Strategiataavotteita vasten peilataan tulevan vuoden taavotteet, niin sitä keskustelua käydään niinku esimiestasolla pääsääntöisesti. (B4)

Katotaan, että 'ahaa, mitkä ne meidän prosessit' ja me ollaan priorisoitu ja katottu, että minkätyyppiset prosessiasiat me tänään 2010 tehdään. Ja mitä me, tarkemmin suunnitellaan sitten ne muut, mitä tehdään 2011 ja 2012. -- ei voi kaikkee haukkasta kerralla. (C3)

Loppujen lopuksi strategian taavotteidenkin tulisi konkretisoida ennen kaikkea asiakkaalle annettussa tuotteessa tai palvelussa. Strategian toteuttamista suunnitellessaan keskijohdon tehtävä on myös tuoda oma asiantuntemuksensa ja ammattiosaamisensa strategiaproessiin

niin, että tavoitteiden konkretisoinnissa asiakkaalle viime kädessä ilmenevä tuote tai palvelu olisi juuri strategian tavoitteiden mukainen.

Kyl mie niinku näen, et mitä tahansa me kehitetään ja mitä tahansa me tehdään, kyl sen täytyy lähtee siitä, et mitä asiakas, miten se tavallaan konkretisoituu sille asiakkaalle, ja miten asiakas siitä hyötyy. (B3)

Meidän tehtävähän on täällä Tapiola-ryhmän strategiaa toteuttaa ja laittaa se sinne asiakasrajapintaan näkyviin. (B6)

4.2.5 Strategian laittaminen jalakselle

Strategian viestiminen läpi organisaation on yksi olennaisimpia asioita strategian toteuttamisessa. Johdon suunnittelemaa strategiaa viestitään toki sellaisenaan erilaisten videoiden, kalvosarjojen ja sisäisen markkinoinnin kautta, mutta silti suuri osa strategiasta syntyy vasta tämän johdon yläkäsitteisiin perustuvan ryhmätason strategian perusteella ja sen viestiminen organisaatiossa alaspäin on ennen kaikkea keskijohdon tehtävä. Tätä strategian viestimistä, esillä pitämistä tai ”jalakselle laittamista” haastateltavat kokivat tekevänsä hyvinkin paljon, ja mitä moninaisemmin keinoin.

Koko Tapiola ja koko organisaatio. Ni se yhen ihmisen välillä se lähiesimies on se linkki, ja ei oo varmasti mikään helppo homma. (B2)

Muistan silloin kun mä alotin -- kun nehän melkein itki, kun mä aina puhuin -- 'on tämä ja tämä ja tän verran pitäis päivässä tehdä töitä'. Ja niinku kaikki niinku melkein vihas niitä, mut se on kumma et se ohjaa tekemistä, et se mistä puhutaan -- kyl se, se on semmosta psykologista juntaamista se. (C1)

Kyllä se ilman muuta mun huoleni ja tehtäväni ja vastuuni on, että meidän ryhmässä kaikki tietää, mikä strategia on. Se, että kuinka tiivistä mä pystyn sitä jokaiselle toistuttamaan, ni tavallaan siinä sitten se vastuu siirtyy, tai vastuutan tavallaan eteenkin päin -- kyl se hengissäpysyminen, strategian hengissä pitäminen, on se tietysti ryhmässä ni ennen kaikkea mun vastuulla. (B6)

Blogeja -- plus sitte se että kaks kertaa vuodessa niin mulla on tapana myöskin tehdä kirje sitte, joka on on myöskin sitte näkyä tuolla intrassa, mutta se menee

myöskin sähköpostina kaikille. Ja jossa sitte näitä tiettyjä asioita, että mitenkä meillä on toteutunu nämä, mitä me ollaan ajateltu. Niin käyn niitä sitte lyhyesti läpi siinä. (C4)

Strategian viestimisen sijaan monesti haastateltavat puhuivat myös yksinkertaisesti vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutus esimiesten ja alaisten kesken koettiin lähestulkoon kaikkein olennaisimmaksi asiaksi niin strategian toteuttamisen kuin ylipäänsä johtamisenkin kannalta. Tätä vuorovaikutusta Tapiolassa tapahtuu lähinnä palavereissa, kokouksissa ja henkilökohtaisissa keskusteluissa joko kahden kesken tai suuremmalla porukalla.

Jokaisen mun suoran alaisen kanssa viikottain tapaamiset, jossa me käydään läpi niinku heidän tekemiseensä liittyviä. Että he oikeestaan tuo niitä asioita, mitä he, joita halutaan käydä. Ja niinku sparrauksia on niinku omien alaisten kans, et saadaan niinku niit asioita, asioita niinku viety yhdessä eteenpäin. (C3)

Johtaminenhan on paljon vuorovaikutusta, tavalla tai toisella. (B6)

Esimerkiks se on jännä tunne, miten ihmiset kuvittelee, että tavoitteet vaikka kiristyy kokoajan, vaikka ei ne kiristy. -- Ja nää on niinku tärkeitä, et ne esimiehet kertoo ja avaa ja tekee kaikenlai. Mäkin oon tehny kaikenmaailman kaavioita ja näyttäny, et kattokaa ny, et ei me oo, ei me oo kiristetty mitään. Ja sit ne on 'no musta vaan tuntuu siltä'. Et siin huomaa sen, et kui tärkeetä on se vuorovaikutus. (B7)

Strategian viestimiseen ja alaisten kanssa käytävään vuorovaikutukseen koetaan liittyvän myös tiettyjä ongelmia, joista kaikkein useimmin esille tuli tarve keskustella alaisten kanssa asioista, joihin ei välttämättä ole mahdollista vaikuttaa kovinkaan merkittävässä määrin. Haastateltavien mukaan Tapiolan suuren ja monimutkaisen organisaation takia aivan jokaiselta organisaatiotasolta ei voi vaikuttaa aivan kaikkiin asioihin, jolloin olennaiseksi nousee esimiehen kyky keskustella alaisen kanssa, vaikka juuri alaisen toivomaa kehitystä ei olisikaan mahdollista saada aikaiseksi. Tällöin perusteluja strategian tavoitteille tai tekemisille on löydettävissä laajemman kokonaisuuden ymmärtämisen kautta.

Se on sit taas meidän tehtävä, että me hyväksytään ensin itse se muutos. Jos me koetaanki, että ei ne kaikki oo aina välttämättä sellasia, mitkä heti ite hoksaa, mut se pitää ensin myydä itselle ja sit se pitää myydä muille. (A1)

(A3): Antaa toisellekin sen saman ajan hyväksyä se asian, mitä itse tarvii siihen, et.

(A8): Plus sit, ettei lähe ite viemään sitä ennen kun on itte sen purru.

(A3): Nii, nii.

(A1): Muuten lähtee pian mukaan nimittäin siihen samaan muutosvastarintaan, ja sit se on loputon suo.

Rajapinnassa, ku ei voi niin kauheen moniin asioihin vaikuttaa, niin pitäis osata niinku perustella se, et miksi nää on näin ja miksi näit on tullu. Ja jotenkin sitä kautta niinku se, että ei tuu semmonen tunne, että. Koska se on ihan fakta, että on niin paljon asioita, mihin ei voi vaikuttaa, mutta niistä pitää pystyä keskustelea. (B7)

4.2.6 Imua strategiaan

Strategian toteuttaminen vaatii paitsi suunniteltua strategiaa, viestintää ja keskijohtoa, myös koko henkilöstön sitoutumista strategian toteuttamiseen. Tämän sitoutumisen kannalta haastateltavat kokivat olennaiseksi sen, että strategia olisi jollain tavoin koko henkilöstöä innostava, että siinä olisi ”imua”. Tämä innostavuus voi tietenkin syntyä itse strategiasta, jos strategian tavoitteet ovat erityisen innostavia, strategiaviestinnästä, jos viestintä on mielenkiintoista ja tarpeeksi runsasta, tai keskijohdon innostamisen kautta. Haastateltavat muistelivat monin paikoin Tapiolan edellisen strategiakauden strategiaviestintää, joka oli ollut hyvin runsasta, visuaalista ja läpitunkevaa. Silloin innostavuus oli noussut hyvin pitkälti ryhmän strategiaviestinnän pohjalta. Nyt alkaneella strategiakaudella vastaavaa viestintää ei kuitenkaan ole ollut, ja haastateltavat kokivat, että vastaavan ”imun” synnyttäminen ”esimiestekemisellä” on yksi olennaisimpia asioita strategian toteuttamisessa.

Pakkohan se on niinku viestiä, et se on strategiaa, mut mutta siis pitäis kuitenkin täs arjessa olla. Et ihan oikeesti saada ne ihmiset niinku innostumaan. -- Semmosella osallistavalla tavallahan se pitää niinkun jotenkin avata, että tota on pyritty ainakin sitä jollakin workshopilla. (B7)

Strategian soljuttaminen. Must se on niinku parempi sana, kun strategian jalkauttaminen, koska se jalkauttaminen on aina, siin on vähän niinku tällanen käskytsentaliteetti. Soljuttaminen on enempi, et se menee niinku oma-alotteisesti se asia ja sil on vähän niinku imuakin siellä, että ihmiset haluaa. Jos siitä tehdään riittävän kiinnostava, niin kyllä ihmiset on niinku, haluaa tietää ja kuulla ja toimia sen mukaan. Tää on niinku se, ehkä siihen pitäis saada semmosta kiinnostavuutta mukaan myöskin. (C2)

Strategian innostavuuden ohella haastatteluissa nousi hyvin monin paikoin esiin myös suoraan ihmisten johtamiseen liittyviä teemoja. Näitä teemoja ei välttämättä ensin mielletä niinkään strategiaan liittyviksi, mutta niillä on valtava merkitys strategian toteuttamisen kannalta. Strategian toteuttamisessakin ihmisten motivaatio on suuressa osassa ja tämän motivaation lähteiksi nähtiin strategian innostavuuden ohella myös työyhteisön tunnelma, esimiestyöskentely ja inhimillinen ihmisten kohtelu.

Motivaation ylläpito on, vois sanoo, että mun ykköshomma. (B4)

Tämmöstä kesäpoikamaista apua. -- Siitä ne tykkää eniten siis sillee. Mä oon vähän semmonen ikuinen kesämies. -- mä haluan korostaa, et he on paljon parempia tekee niitä tiettyjä asioita kun mä. (A4)

Pidän siitä kyllä kaikin keinoin huolta, että täällä ihmiset vois hyvin, että että, oli ne sisäisiä tai ulkoisia tapahtumia. -- Ylipäätään niinku hyvä fiilis, se on niinku se, et ihmiset on niinku vastaanottavaisia. Et se on se tunne ja tunnelma, mikä vallitsee. -- Se tunnelma vaatii jokaista, mutta ennen kaikkee ehkä se johtaja tai esimies on se, joka voi sen pahimmillaan myrkyttää tai sit se antaa sille hyvän, hyvälle tunnelmalle kasvualustan. Siitä mä kannan vastuun itte ja katon aina peiliin, jos joku asia ei täällä toimi. (B6)

Kyl mun mielestä kaikki kuitenkin tässä omassa roolissa niinku viime kädessä kiteytyy siihen, että et sikäli kun pystyy tuottamaan niinku hyvää johtamista ja johtamaan sitä organisaatioo hyvin, niin niin, se on ihan selkee peili siihen, et miten, miten hyvin et asiat menee. Et huonolla johtamisella voidaan pilata tosi äkkiä ja tosi paljon. -- Tämmönen tasapuolinen niinku ihmisten kohtelu on niinku tavattoman tärkeä. (B1)

4.2.7 Osaamisen kehittäminen ja ylläpito strategian pohjana

Strategian pohjana on paitsi toiminnan suunnan ja tavoitteiden muuttaminen, myös yrityksen osaamisen kehittäminen. Haastateltavat kokivat, että sekä oman että alaisten osaamisen ja ajattelun kehittäminen sekä ylläpito ovat merkittävässä roolissa strategiaprosessissa.

Se osaaminen on se juttu sillä tavalla, et et, jos me ei niinku tarpeeks siihen osaamiseen, niinku ylipäättään niinku ihmisten osaamiseen, satsata. Ja ja, niinku osata lähestyä sitä osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä niinku uudella tavalla, niin tota silloin meiän on kauheen vaikee toteuttaa mitään strategia-asioita. (B7)

Osaamisen kehittämiseen Tapiolassa on monenlaisia virallisia käytäntöjä ja siihen panostetaan paljon. Jokainen esimies käy vuositasolla alaistensa kanssa henkilökohtaisesti erilaisia palkkakeskusteluja, kehityskeskusteluja ja muita vastaavia palavereja, joissa pyrkimys on paitsi toiminnan, myös ihmisten kehittämiseen. Lisäksi kehittäminen tapahtuu erilaisissa valmennuksissa ja palautteen kautta. Osaamisen kehittymisen katsottiin haastatteluissa linkittyvän strategiaan, sillä strategiassa on kuitenkin kyse aina myös jonkin tasoisesta muutoksesta, jolloin toiminnankin ja mahdollisesti myös osaamisen on muututtava.

Esimiehenä, mä tiedän, mitä kukin siitä porukasta tietää, mun pitää tietää, mitä ne tekee päivittäin. Niin sen perusteella ne palautteekin osaan antaa. (A2)

No palkkakeskusteluhan käydään joka paikassa, mutta on tavoitekeskustelua, kehityskeskustelua ja vielä nää totani, normaalit työtuntikäytännöt siihen vierelle vielä, mikä niinku tukee tätä kouluttamista. Sitä päästään ihan sinne henkilötasolle -- tähän panostetaan hirveen paljon ja se toimii todella hyvin. (B3)

Se, että et miten kyseinen henkilö sen käytännössä vie sitten eteenpäin, niin se on sitten osaamisen ja ammattitaidon tekijä. Et ei mentäis sille tielle, et me ollaan sitten määrittelemässä jokaista niinku kohtaa -- Et jos joku tarvii sitä, ni se manuaali on olemassa, mutta perusasia on se, että ymmärtää, et miks tuo tekeminen, toi painopiste on tärkeä ja ymmärtää ja toimii sen mukaisesti ja toteuttaa sitä. -- Jos me kaikki prosessoidaan ja määritellään erilaisten toimintaohjeiden ja, ja tota toimintamallien taakse niin, se tappaa luovuuden ja mun mielestä se aiheuttaa suunnattomasti tehottomuutta. (B1)

Alaisten osaamisen kehittämisen lisäksi monet haastateltavat kokivat erityisen tärkeäksi osaksi oman itsensä kehittämisen. Itsensä ja oman ajattelunsa kehittämisen kautta strategian toteuttaminen ja uudistaminen on helpompaa. Kehittämisen pohjalla on myös toimialaan olennaisesti kuuluva tarve ennakoida jatkuvasti tulevaa ja toimia ennakoivasti sen sijaan, että vain reagoitaisiin eteen sattuviin ongelmiin. Tapiola-ryhmän strategiakauden ollessa kolmen vuoden mittainen, on keskijohdolla hyvin suuri rooli strategiakauden varrella tapahtuvien muutosten ennakoimisessa. Vakuutus- ja finanssiala on lisäksi erittäin kiinteästi sidottu lainsäädäntöön, joten yhteiskunnassa tapahtuvat muutoksiin pyritään myös vaikuttamaan niiden ennakkoinnin lisäksi. Keskeisimpinä itsensä kehittämisen osa-alueista haastateltavat kokivat oman ajattelun kyseenalaistamisen, asiakasrajapinnasta tulevan informaation kuulemisen sekä oman alan asiantuntemuksen kehittämisen.

Pitäis olla enemmän aikaa itelläkin siihen niinku kasvokkain tapahtuvaan kontaktiin, koska silloin sä pääset suoraan imemään ja saamaan niitä palautteita. Nythän ne tulee kuitenkin valtaosaltaan kuitenkin sitten välitetysti, toivottavasti ei väritetysti, mutta välitetysti. -- Mun mielestä kaikista tärkein on kuitenkin se, että jaksaa kuunnella ja ja, olla kiinnostunut ja sitä kautta imee itsessään sitä tietoo ja ja. Ihan yhtä lailla myös se, että ennakkoluulottomasti kyseenalaistaa ne omat käsityksensä. (B1)

Et kyl nimenomaan se niinku, tähän oikeestaan perustuu just siihen, et me pystytään ennakoimaan. Että jos me lähetään tätä kehittämään sillai niinku reaktiivisesti, että 'nyt tuli ongelma, aletaan ratkoo', ni tottakai niitäkin tulee, vaik kuinka yrittää valmistautua -- Tähän nimenomaan liittyy se, et sun pitää tuntee se oma ala, mitä siellä tapahtuu ja mitä on tulossa, ni aika hyvin. (C1)

Ollaan niinku aktiivisessa vuorovaikutuksessa niinku. Sekä toivotaan sitä kilpailutilannetta ja missä mennään niinku tuotteiden kilpailukyyn osalta suoraan sieltä [asiakasrajapinnasta], koska eihän me sitä täällä tiedetä. Sielhän se saadaa ja sieltähän se kuullaan, että pärjätäänkö me vai eikö me pärjätä, missä me pärjätään ja minkälaiset ne tuoteominaisuudet pitäis olla. (C3)

4.3 Strategiavaikuttaminen

4.3.1 Mitä alemmas mennään, sitä harvempaan voi vaikuttaa

Tapiolan organisaatorakenne on suhteellisen monimutkainen ja moniportainen. Keskijohdon strategiavaikuttaminen on hyvin paljon sidoksissa juuri tähän organisaatorakenteeseen, ja vaikka monin paikoin haastatteluissa omiin vaikutusmahdollisuuksiin suhtauduttiin melko positiivisesti, on kuitenkin selvää, että keskijohdon vaikutusmahdollisuudet strategian tavoitteisiin ovat suhteessa asemaan organisaatiossa. Etenkin alimmalla tähän tutkimukseen osallistuvalla organisaatiotasolla (A) vaikuttamismahdollisuuksia pidettiin yleisesti ottaen hyvin vähäisinä. Tällä alimmalla organisaatiotasolla olevien haastateltavien tuskaa omien vaikutusmahdollisuuksien vähäisyydestä lisäsi ehkä myös se, että he ovat niin sanotun suorittavan portaan esimiehiä, jolloin he myös ovat jatkuvasti kosketuksissa suorittavaan portaaseen, jonka vaikutusmahdollisuudet ovat vieläkin vähäisemmät.

On asioita joihin voi vaikuttaa ja asioita, joihin ei voi vaikuttaa, ihan joka tasolla, mutta mitä alemmas mennään, niin sitä vähemmän niitä tietysti on. (B7)

Ei sitä oikeestaan, no ei siinä semmosia omia sooloiluja voi varmasti sitten hirveen hirveesti tuu. (A8)

Mä toivosin sitä, et ois jotain vaikutusmahdollisuuksia, koska mulla ainakin on ollu ihan hyviä ideoita. -- Mut se, et käytännössä niinku täältä tasolta ei ole mitään mahdollisuuksia vaikuttaa. (A5)

Mä oon niin monta kertaa niinku nähny -- et se niinku jää siihen lähiesimiestasolle. Et siihen ne, et se menee siit osastopäällikölle, nii siin vaiheessa se niinku muuttuu. Et kun se menee osastopäällikölle, ja siitä palvelujohtajalle ja yksikön johtajalle, nii jos se sen polun kulkee, ni kyllä sen jossain vaiheessa joku, se vaan hävii johonkin se asia. (B2)

Vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys nähtiin kaikkein kriittisimmäksi silloin, kun asiakasrajapinnassa oleva tieto käytännöstä ja arjen työskentelystä ei pääse vaikuttamaan toiminnan suunnitteluun. Haastatteluissa kävi ilmi, että aiemmilla strategiakausilla asiakasrajapinta ja henkilöstö on saattanut Tapiolassa olla huomattavasti vahvemmin mukana yhtiöryhmän strategian muodostamisessa, mutta äskettäin käynnistyneellä strategiakaudella

samanlaista osallistamista ei ole ollut. Monet haastateltavat kokivat, että asiakasrajapintaa ja arjen työskentelyä ei ole otettu tarpeeksi huomioon nykyistä strategiaa suunniteltaessa.

Kun organisaatio muuttuu ja vakuuttaminen ja korvaaminen on täysin eri yksiköitä. Mua itteeni niinku ihmetyttää se, eikö kukaan mieti sitä arkea, et jos sä vakuutat, se pitää pystyy korvaamaan -- ihmiset tarvii ihan siinä arjessa sitä tukea. Semmosta ei oo ees varmistettu. Tää on yks esimerkki siitä, et tehdään ylhäällä, siis varmasti hyvä päätös ei siinä mitään, mut ei oo varmistettu sitä, et joku tulis kattomaan siihen maisemaan, et miten ne tekee töitä. (A4)

Toki kun ollaan asiakasvuorossa niin meillä on hyvä kontakti asiakkaisiin -- Eli tiedetään, mistä tulee rahaa -- Tommonen jengi, jolle kannattais laittaa lisää tiedotteita, et saatais rahaa sisään -- niin tää viesti, se ei, se tökkii. (A2)

Asiakasrajapinnan näkemykset ei oo riittävän vahvasti, tuu sieltä esille. En mä tiedä tarvitaanko niitä, mutta kyl mulla on semmonen kuva, et -- oppien mukaisesti sitä semmosta lähestymistapaa pitäis niinku suosia. (C2)

Haasteltavien mukaan Tapiolassa alkuperäisen yhtiöryhmän strategian muodostamiseen osallistuu lopulta melko vähän ihmisiä. Kaikki eivät kuitenkaan pidä tätä mitenkään negatiivisena asiana, sillä strategiaprosessi on niin moniportainen, että vaikuttamismahdollisuuksiakin kyllä riittää. Ryhmätason strategian ”sloganeiden ympäripyöreys” jättää niin paljon tilaa tulkinnoille ja vaikuttamiselle, että ”strategia ei ole koskaan estänyt toimimasta järkevästi” (C1).

Jos strategiset päämäärät on määritelty, mun mielestä se on turhaa ajankäyttöä, jos me ruvetaan täällä sitä pohtimaan, onko ne oikeita -- niitä on tuhra lähtee kyseenalaistaa. Jos se oma toiminta ei tue strategiaa, niin silloinhan me tehdään väärää asioita. (B1)

Siihen oikeeseen alkuperäiseen strategiaan ni, niinkun siihen siis yhtiöryhmätason strategiaan ni, kyllä se on aikalailla niinku pieni porukka, et siel on yhtiöt edustettuna. (B4)

Se ryhmätason strategia, ni siihen me ei hirveesti ole -- mutta sitten se yhtiökohtanen strategia, joka tavallaan sitten poikii siitä yhtiöryhmän. Ni siinä ollaan aika paljonkin jo vaikuttamassa. (C1)

4.3.2 Kehittämisessä luotetaan keskusteluun

Keskijohdon strategiavaikuttamista pohdittaessa on olennaista pohtia myös, mitä reittejä mahdollinen palaute ja omat ajatukset organisaatiossa kulkeutuvat. Tapiolan organisaatiorakenteessa palautteen luotetaan pääasiallisesti kulkevan porras portaalta ylöspäin keskustelun kautta. Tämä nostaa keskijohdon erittäin merkittävään rooliin strategian uudistamisen kannalta, sillä palautteen on yleensä kuljettava pitkä ketju, jotta se pääsee tasolle, jolla vaikuttaminen tavoitteisiin on mahdollista. Palauteketjun pituus näkyy etenkin asiakasrajapintaa lähimmällä olevalla organisaatiotasolla A.

(A3) & (A1): Oma lähin esimies.

(A1): Ja sit jos hän kattoo sen järkeväks, se, kyl ainakin mä voin luottaa siihen, et vie eteenpäin.

Aika monta estettä, se vaikuttaa moneen asiaan ja sen pitää käydä monessa johtoryhmässä ja käsittelyssä (A7)

Mä pidän itteeni kauheen idearikkaana ja muuta ja kokoajan jotain ideoita ja muuta, mut se kanavan löytäminen on tosi vaikeet. Sit jos sä saat vietyä sen omalle esimiehelle ja esimiehen esimiehelle. Toki sielt tulee vastaus, et hyviä ideoita ja muuta, mut kukaan ei tuu kuitenkaan käsittelemään sitä ja päätökset on tehty jossain siellä. Sit vaan "no kuulostaa ihan hyvältä" ja jatketaan samaan malliin. (A4)

Keskustelun vahvuudet kehittämisen kanavana näyttäytyvät paremmin aivan asiakasrajapintaa ylemmillä organisaatiotasolla, joilla keskustelua käydään vilkkaammin ja useamman tahon kanssa. Erilaiset ohjausryhmät, johtoryhmät ja neuvottelukunnat koettiin erinomaisiksi vaikuttamisen välineiksi. Haastateltavat organisaatiotasosta riippumatta pyrkivät myös luomaan alaisilleen luottamusta omiin vaikutusmahdollisuuksiin esimerkiksi kirjaamalla kehityskeskusteluissa palautteen perään molempien puumerkit vakuutukseksi siitä, että asia otetaan esille myös esimiehen esimiehen kanssa.

*Nythän meillä on se kehityskeskustelurunko ja kaikennäkösiä valmiita malleja.
-- Kyllä näitten keskustelujen tavote on, että se ei oo pelkästään niinko viestiä*

yhteen suuntaan. -- Minun tehtävä on ollut sit viestiä sitä asiaa totani omalle esimiehelleni, näiden kautta. Ja sit omissa kehityskeskusteluissa tai omissa työtunneilla ja muissa keskusteluissa -- eikä sekään oo, mitä kerran vuodessa tapahtuu, vaan keskustelua esimiehen kanssa ja totani ylöspäin, et siin on yllättävänkin hyvät mahdollisuudet. (B3)

Mä ainakin ite koen, et tosi hyvin pystyy vaikuttaa, et meil on niin tiivis yhteistyö -- keskusteluyhteys on ihan korkeellekin asti (B7)

Annetaan sitten aika vapaasti palautettakin -- Että ei se oo, että vedetään sokeesti se kolme vuotta näin, ku on sovittu. (C1)

Vaikka keskustelu esimiehen kanssa onkin Tapiolan ensisijainen palautteenannon ja kehittämisen kanava, on kuitenkin omien ajatusten esittäminen myös muilla tavoin mahdollista. Haastateltavien mukaan Tapiolassa pyritään mahdollisimman avoimeen kulttuuriin, jossa kuka tahansa voi olla yhteydessä keneen tahansa ja esittää omat ajatuksensa. Vaikka organisaatorakenne onkin moniportainen, ei hierarkian haluta missään nimessä estävän toiminnan kehittämistä.

Siinä on tota oikeestaan kaks semmosta perusjuttua. Yks on se, että meillä on olemassa tämmöset kun neuvottelukunnat -- Tai sitten se menee sillä tavalla, että sillon kun meille tulee asiakaspalautteita, joita me katotaan -- Eli kyllä meillä tämä ketju, mun mielestäni tämä ketju pelaa. (C4)

Meil on nää asiakaspalauttejärjestelmät ja meiliä voi vapaasti laittaa ja voi soittaa ja voi kertoo asioista, ideoista. (C3)

Kenen tahansa puoleen voi kääntyä, mistä tahansa palautetta. Jos joku haluaa tosta laittaa palautetta pääjohtajalle jostain prosessista tai asiakasasiasta tai kehittämissasiasta tai, se on Tapiolassa hyvin mahdollista. Mun mielestä me ei voida niinku siihen, et meil on joku hierarkia tai organisaatio tai joku tällanen, ni ei ne siihen saa jäädä. Toki ensisijaisesti niinku yritetään niinkun sen oman organisaation kautta viedä asioita, eli omia kanavia, mutta kaikkia keinoja pitää käyttää. (B1)

Vaikuttamista ei nähty välttämättä hankalana, sillä esimerkiksi alueittain tai yksiköittäin pilkottuihin strategian tavoitteisiin ja toimenpiteisiin vaikuttaminen on hyvinkin mahdollista. Ryhmätason strategian käsitteiden tulkitseminen omaan toimintaan antaa kuitenkin niin

merkittävästi pelivaraa, että varsinaisten ryhmätason strategiatavoitteiden muodostamiseen osallistumisen ei nähty olevan välttämättä kovinkaan olennaista.

Kuitenkin ne varsinaiset strategiset valinnat, ni ne on niit muutama, strateginen valinta, mikä ryhmätasolla tulee. Et oikeestaan mä näkisin niinku enemmänkin sitä keskusteluttamista sen jälkeen, kun ne muutama valinta on tehty. Että miten jokainen omilla tekemisillään pystyy niitä valintoja tekemään. Ja kannustaa sitä kautta tuomaan ehkä ajatuksia ideoita just niihin omiin, omiin niinku toimintasuunnitelmiin ja yksikön toimintasuunnitelmiin. (C3)

Oon ainakin pyrkinyt vaikuttaan. Käytännön viemiseen. Että en niin siihen, että mikä se on se meidän strategia vaan se että mitenkä se olis sitte, mitenkä se lähtis täällä elämään. (C4)

Johtotiimin tasolla ni on jo vaikuttamismahollisuuksii strategiassakin. Sillä tavalla että, et jos löyetään yhteinen suunta niin, kukaan ei estä tai mikään ei estä sitä lähtee kokeilemasta. (A8)

Strategiavaikuttaminen Tapiolassa koetaan siis hyvin pitkälti olevan varsinaisen ryhmätason strategian muodostamisen jälkeisessä strategian pilkkomisessa, konkretisoimisessa ja esimerkiksi vuosisuunnittelussa. Luotto siihen, että yhtiöryhmän tasolla tehdään laajempia strategioita, joihin sisältyy näkemys koko organisaation suunnasta, on vakaa. Keskustelua käydään vilkkaasti ja muun muassa toimintaympäristön vaikutuksia tavoitteisiin pohditaan kovasti organisaation alemmillakin tasoilla erilaisia jakso- ja vuosisuunnitelmia tehtäessä. Strategian muodostaminen on siis hyvin tiukasti sidoksissa strategian toteuttamiseen.

Jos mietitään nyt vaikka tätä talouden tilannetta, mihinkä me tätä strategiaa lähettiin tekemään, ni kylhän se aika paljon vaikutti. Tai vaikutti itseasias tosi paljon minkälainen strategia, minkälaisia toimenpiteitä ja minkälaisia valintoja. (C3)

Se on semmonen hyvin tärkeä juttu, että on tietyllä tavalla kartalla siitä [ympäristöstä]. Ja sillohan sitä voi sitä strategiaa nimenomaan sitte, sillä tavalla sitte niinkun vähän fiilata. (C4)

Mä jotenkin näen kuitenkin sen, että et niinkun ainakin meillä hyvä strategia syntyy siitä, et kuunnellaan asiakasrajapinnan, kuunnellaan toimijoita,

kuunnellaan asiakkaita, seurataan markkinoita, ja ja. Ylimmän johdon tehtävä on viime kädessä sitten määritellä ne, ne tekijät, jotka joihin sitten nojaututaan ja -- musta keskeisempää on se, että miten sen strategian toteuttamiseen voidaan vaikuttaa. (B1)

4.4 Päivittäisen johtamisen tuki

4.4.1 Strategia auttaa perustelemaan

Keskijohdon päivittäisessä johtamisessa strategia ei ole vain tavoitteita ja toteutettavia toimia, vaan se myös antaa johtamiselle ”selkärangan”, johon on mahdollista tukeutua epävarmuuden ja epätietoisuuden keskellä. Haastateltavat totesivat monin paikoin hyödyntävänsä strategiaa perusteluna toiminnalleen ja perustelewansa sen avulla alaisilleen tehtäviä muutoksia.

(A1): Sit pitää uskaltaa sanoo, että joo tää ei oo ehkä se tapa, mistä me eniten tykätään, mutta tää on tapa, mikä meille on määrätty, että ei kaikkea voi ees perustella, että se on määrätty yhtiön johdossa ja niin tehdään.

(A3): Ja silloin löytyy just se vahvuus ja se selkäranka sieltä strategiasta

Me tehtiin syksyllä organisaatiomuutos, ni kyl mä perustelin, organisaatiomuutosta lähdin käymään, et minkä takia me nyt muutetaan, ni kyllä mä lähdin strategiasta hyvin pitkälle liikkeelle. Että tällä tuetaan tätä strategiaa, ja saadaan näitä ja näitä asioita aikaan. (C3)

Strategia auttaa tähän, et voi niinku kertoa, et -- Tapiolan menestyminen lähtee siitä, et me pidetään huolta niistä asiakkaista. (B3)

Perusteleminen on yksi keskijohdon olennaisimpia tehtäviä niin strategiavaikuttamisessa kuin strategian toteuttamisessakin. Omille alaisille perustellaan muutoksia tai toimia, jotka eivät välttämättä aina ole mielekkäitä. Esimiehille on kyettävä perustelemaan uudistamis- ja kehittämistarpeita, mikäli strategiisiin tavoitteisiin ja tekemisiin halutaan olla vaikuttamassa. Lisäksi vielä itsellekin on joskus kyettävä perustelemaan omat toimet ja tekemiset, etenkin silloin, kun tehdään hiukan merkittävämpiä päätöksiä. Haastateltavien mukaan strategia on vahvasti läsnä aina näitä perusteluja etsittäessä.

Perustelemisestahan aika paljon on kysymys. Ettei vaan tuu sitä vastausta 'no tää tuli taas', et sehän vesittää kaiken sitten, jos se vastaus on semmonen. (B7)

Ku aattelee, et on jotain aamupalavereita tai tämmösiä, että me, me joudutaan nostaan jotain tekemisen tasoa, ni mä aina otan sen sieltä strategiasta. -- Et se antaa niin selkeän suuntaviivan, ja ja sit jotenkin semmosen niinku laajan näkökentän sit, et miks me tehään näin ja miks tää on tärkeätä, vaikka se ei jostain yksittäisestä ihmisestä tuntuis mielekkäältä. (A3)

Ilman muuta, jos me joku tehdään, ni tavote ja tähtäin on nimenomaan siinä, että meidän strategian asiat etenee positiivisesti -- Et kyl sitä ehkä sielt hakee ittellensä sitä lupaa. (B6)

4.4.2 Jos ei mitata, seurata ja palkita, ei toiminta muutu

Strategian toteuttamisen apuvälineistä olennaisimmiksi haastatteluissa nousivat erilaiset mittarit, tavoitteet ja palkitsemisjärjestelmät. Mittareiden ja konkreettisten tavoitteiden asettaminen on ennen kaikkea juuri keskijohdon vastuulla, ja nämä mittarit ohjaavat päivittäistä toimintaa hyvinkin paljon. Ilman konkreettisia mittareita tai tavoitteita, ei käytännön toiminnan muutos lopulta tapahdu, sillä korkealentoiset yhtiöryhmän strategian käsitteet eivät synnytä arkeen vielä kovinkaan merkittävää muutospainetta.

Näille pitää siis myös olla se mittari, et ei se vahinkotarkastaja, se juoksee -- mutta varaako hän aikaa, muuttaako hän toimintaa sillä tavalla, että se aika jää tähän ni ni, se on haasteellinen juttu. Ja jos ei sitä seurata, jos ei sitä mitata, jos ei siitä olla kiinnostuneita, jos ei siitä palkita vaikkapa, niin vaikee on kuvitella, että meistä kukaan muuttaa tekemistä niin radikaalisti tässä, nii yks kaks. (B3)

Mittareiden ja konkreettisten tavoitteiden asettaminen ei kuitenkaan aina ole aivan yksinkertaista. Tapiolan monimutkaisessa ja monialaisessa organisaatiossa eri ihmiset tekevät hyvin erilaisia asioita päivittäin ja joitain on luonnollisesti helpompi mitata kuin toisia. Esimerkiksi kenttäorganisaatiossa myyntipuolen mittareiden asettaminen on perinteisesti melko selkeää, mutta taas esimerkiksi alueellisten vahinkotarkastajien toiminnan seuranta ja tuottavuuden mittaaminen onkin jo huomattavasti haastavampaa. Toiminnan muutosta edesauttavien mittareiden ja konkreettisten tavoitteiden asettaminen koettiin haastatteluissa

strategian toteuttamisen kannalta olennaiseksi keskijohdon vastuualueeksi. Keskijohdon korostunut rooli mittareiden asettajana koettiin lisäksi hyvin luonnolliseksi, sillä mittareiden ja konkreettisten tavoitteiden asettaminen mahdollisimman lähellä toimintaa edesauttaa seurannan onnistumista.

Mitä lähempänä siellä aina se esimies on sitä tekemistä, ni se parhaiten ne mittarit osaa asettaa, et mitataan oikeita asioita. (B7)

Mittareiden ja seurattavien tavoitteiden asettaminen ei ole mitenkään yksinkertainen tehtävä, sillä väärin asetetuilla mittareilla on merkittäviä vaikutuksia koko muutoksen toteutumiseen. Mittarit ja esimerkiksi tulospalkkiot ohjaavat käytännön toimintaa, joten luottamalla tuttuihin ja aiemmin hyviksi havaittuihin mittareihin, saatetaankin toimia jopa muutosta vastaan. Toisaalta toisia tavoitteita on huomattavasti hankalampi mitata, etenkin jos niistä ei ole mahdollista muokata numeraalisia tavoitteita.

Palkkioinnilla ohjataan asioita, mut se voi niin mennä niinku hyvinkin jäykäks. Että sit jätetään jotain ihan oleellisia asioita tekemättä, ihan vaan sen takia, kun siit ei vaan saa sitä -- sitä mitään palkkioo. (B3)

Ne [numeraaliset mittarit] on niin selkeempiä ja helpommin johdettavissa ja niist on helpompi puhua. -- Semmosia osatekijöitä, jos me aatellaan niinku ylivertasta palvelua tai tämmöstä. Niit on hankalempi mitata, mut niistäkin löytyy se, että on meillä se lopputulema, et jos meillä asiakkaat pysyy. Pysyvyys, meil on semmonen mittari. -- Semmosia vaaran paikkoja voi olla, et että taas on semmosia helppoja tuttuja hyviä mittareita, mistä monesti taas. Ne ohjaa yhes sitä tekemistäkin. (C1)

Mut sit taas niinku mittarit ja mittarit nii, nii niitten kans pitää olla hirmu varovainen. Et otetaan joku asiakaskäyntikappalemäärä, ni ni se saattaa ohjata tekemisen ihan väärille raiteille. -- Kokemuksia on siitä, jos ne on niinku vääränlaisia, se murentaa sen koko alkuun tehdyn hyvän työn. (B3)

Myös mittareiden ja seurattavien tavoitteiden määrä koettiin haastatteluissa kriittiseksi tekijäksi strategian toteuttamisen onnistumisessa. Liian lukuisat tavoitteet ja mittarit hajottavat toiminnan niin moneen osaan, että tekemisen suunta katoaa. Seurattaviin asioihin toivottiin kautta linjan keskittymistä. Mittareiden tulkitsemisessa on myös omat vaaran

paikkansa, sillä esimerkiksi muutostilanteen keskellä tehtävien yhtiöryhmässä toteutettavien kyselyiden tuloksia tulee osata tulkita oikeassa kontekstissa. Vaikka mittarit, tavoitteet ja palkitsemisjärjestelmät toimivatkin hyvin strategian toteuttamisen apuvälineinä, tulee myös mittareista riippumatonta toiminnan seuranta arvoistaa.

Yhdelle kuuden kuukauden jaksolle totani, laitetaan suurin piirtein ni kaikki strategiakauden tavoitteet, ja kirjataan silloin tekemisiä monta sivua ja monta tavoitetta. Ja sit kun tätä vielä viestii sen kuuden kuukauden osalta, mikä on niinku ihan älyttömän lyhyt pätkä. Et me ei niinku ehitä tehä ku, siinäkin mie niinku toivosin, et laitettais niinko 1-2 asiaa, et laitetaan nää kuntoon. (B3)

Pääsääntösestihän nykytilannehan on ihan niinkun strategiasta johdetuista mittareista kun muista, että mittareita on liikaa. -- Jolloin me sitten saatetaan niinkun sotkeutua siihen omaankin näppäryyteen. Ja sitä mitä mittaat, ni sitä saat. Ja jos sitten on liikaa mittareita, ni mun mielestä se, kun niitä suoritteita tekevien osalta, ni se hajottaa aika paljon niitä voimavaroja. (B1)

Muutostilanteissa ollaan tarkkoina -- ja erityisen niinkun tarkasti seurataan tietysti sitä, 'esimiehen tuki ja palaute' -kohtaa silloin kun on tällöinen muutostilanne kyseessä, mutta sitäkin pitää osata lukea niinkun oikealla tavalla. (B1)

4.4.3 Tuen ja työvälineiden valmiina olo auttaa suuresti

Keskijohdon päivittäisen johtamisen avuksi on Tapiolassa olemassa erilaisia työkaluja, käytäntöjä ja apuvälineitä. Osa käytännöistä liittyy suoraan strategiaan ja sen toteuttamisen helpottamiseen, mutta osa on aivan yksinkertaisia vuorovaikutukseen tai normaaliin johtamistyöhön liittyviä seikkoja, joita ei välttämättä aina edes mielletä erityisiksi apuvälineiksi. Jokaisen haastateltavan kohdalla kuitenkin ajatus ainakin jonkinlaisesta johtamisen apuvälineestä nousi esiin, oli tämä väline sitten esimerkiksi sähköposti, viestintämateriaali tai aivan tavallinen keskustelu esimiehen kanssa.

Jakson aikana tulee meille sitten työvälineitä, jotta me toimitaan oikeeseen suuntaan. Ni ne on todella hioutunu hyväksi ja käytännönläheisiks ja semmosiks toimiviks. (A3)

Se edellinen [strategiakauden viestintä] teki sen, että valtaosa porukasta mieltää tän strategia-asian tärkeänä, ja se on meillä niinkun kaikilla ohjaavana tekijänä. Se helpottaa esimiestyötä ja auttaa sitä asiaa, mut nyt jokainen joutuu vähän enemmän tai vähemmän totani muuntamaan, tekemään ja miettimään. (B3)

Sähkösellä kanavalla, siis sähköpostilla suomeks sanottuna, on suuri merkitys siinä, kuinka joku asia hengittää. Et esimerkiksi strategia tai tää tämmönen viestintä, ni se täytyy, yks tukijalka on siellä, sähköpostissa. Et se ei voi perustua palaverieihin ja johonkin suuriin kokouksiin ja kick-offeihin. (B6)

Erilaiset konkreettiset apuvälineet, kuten kalenteri, sähköposti ja videoneuvottelut koettiin haastatteluissa olennaisiksi osiksi päivittäistä johtamista. Näille apuvälineille yhteistä on oman ajankäytön hallinta ja fyysisestä läsnäolosta vapautuminen. Ilman sähköposteja ja videoneuvotteluja ei keskustelua ja viestintää voisi olla yhtä laajassa ja kaikkia alaisia koskevassa mittakaavassa kuin tällä hetkellä. Mahdollisuus olla läsnä ilman varsinaista fyysistä läsnäoloa koettiin erittäin tärkeäksi, sillä kaiken keskustelun tapahtuminen palaverien ja henkilökohtaisten tapaamisten kautta koettiin mahdottomaksi ajatukseksi.

Livemeeting. Joo, että tota se ei tarvii nyt olla niinku fyysisesti face-to-face, mutta tota se, että on mahdollisuus keskustella kahdestaan se on se tärkeä. (B7)

Lähden kyl siitä, et mä yritän olla läsnä, vaikka mä en olis täällä fyysisesti. Siinä tullaan tähän sähköseen puoleen, että ihan oikeesti mun ryhmässäni keskustellaan myös sähköpostin kautta. (B6)

Strategian toteuttamisen kannalta ehdottomasti merkittävintä apua haastateltavat kokivat saavansa strategiaviestinnästä ja viestintää edesauttavista strategiamateriaaleista. Tapiolan edellisellä strategiakaudella strategiaviestintä yhtiöryhmän tasolla oli ollut varsin merkittävää ja monenlaisia tukimateriaaleja keskijohdon strategian toteuttamiseenkin oli ollut tarjolla. Juuri vaihtuneen strategiankauden aikana vastaavaa viestinnän tulvaa ei ole ollut ja strategian toteuttamisen tueksi tarjottavaa materiaalia monet haastateltavista ovatkin jääneet kaipaamaan. Runsas yhtiöryhmätason viestintä auttaa esimiehiä, sillä tällöin strategian esillä pitäminen ei jää yksin keskijohdon tehtäväksi. Myös erilaiset viestintämateriaalit auttavat muokkaamaan strategiaviestiä innostavammaksi ja konkreettisemmaksi. Myös keskijohdon

oma strategian ymmärtäminen on helpompaa, kun strategiasta kerrotaan mahdollisimman monipuolisesti.

Eedellisessä strategiajakson vaihtumisessa oli esimiehelle aika paljon erilaisia työkaluja -- kun taas tää strategiajakso vaihtu, ni meillä ei oikeestaan taida olla kun pari diasettiä tuolla. -- Kun jotain on erilaista siihen esimiehelle, sen tiimin vetäjälle, et millä mä nyt lähen tätä käymään läpi, ni kyllähän se antaa ihan erilaista erilaista. Koska eihän niitä tota muutaman slaidin läpikäymiseen, ni se ei oo välttämättä kauheen innostavaa, jos et sä siitä saa sitä keskustelua luotua. (C3)

Nythän me ei tällä hetkellä oikeen sellasta tota ni valmista materiaaalipakkii oo, johon esimiehet vois tavallaan tukeutua ja lähtee tekemään ja miettimään tätä. (B3)

Se [yhtenäinen strategiaviestintämateriaali] helpotti mua aika paljon kyllä -- että sai sitten oman näkösenä sen käydä -- Et siel oli niinku, ja varsinkin lähiesimiehet ehkä sai siitä aika hyviä työkaluja. (B7)

Merkittävää tukea keskijohdon strategian toteuttamiseen ja strategiavaikuttamiseen tarjoaa myös mahdollisuus keskustella alaisten, esimiesten ja kollegoiden kanssa. Tähän keskusteluun on Tapiolassa vuosittain toteutettavia virallisia käytäntöjä, kuten palkka- ja kehityskeskustelut, mutta niiden lisäksi alaisten kanssa pidettävät kahdenkeskiset keskustelut ovat suuressa roolissa. Palautteen antaminen ei kuitenkaan aina näissäkään keskusteluissa ole mitenkään aivan yksinkertaista, ja tyyli, jolla palaute annetaan vaikuttaa merkittävästi sen vastaanottoon.

Mulle se on ihan kauhistus siin mielessä, että jos vain kerran vuodessa keskustellaan niinkun asioista -- et me ainakin käydään ni, esimerkiks tuol asiakasrajapinnassa -- esimerkiks joka kuukausi tulokeskustelu, johka tulee nää kaikki mittarit mukaan. Ja käytät semmosen tunnin keskustelun, ni tuntuu aika semmost hölmöltä, et sit vielä käydään niinku kerran vuodessa semmonen oikeen virallinen kehityskeskustelu. (B3)

Ei välttämättä osata siihen [poikkiteloin olevaan] palautteeseen suhtautua kuitenkaan oikealla tavalla. Siin on kyl tietenkin aika paljon kysymys myös siitä, että millä tavalla sen palautteen antaa. Et jos sen antaa sillä lailla repivällä tavalla, nii siihen saa aivan varmasti semmosen kielteisen vastauksen, tai niinku tulee negatiivinen kaiku, mut jos sen osaa niinku

*rakentavasti esittää nii kyl useimmiten tän tyyppiset asiat otetaan huomioon.
(C2)*

Strategiaa tehtiin, ni mä kävin mun oman, omien alaisteni, oman ryhmän ni kanssa käytiin oikeestaan keskustelua siitä, että mitä siihen strategiaan, minkälaisia, ennen kun mä menin siihen strategiapalaveriin. Että sieltä niinku niinku hain heidän näkemyksiä ja kommenttejaan. (C3)

4.4.4 Fiksujen ihmisten löytäminen

Vaikka strategian toteuttamiseen kuuluu viestintää, mittareita, seurantaa, konkretisointia ja muita vastaavia käytäntöjä, on yhteistä kuitenkin kaikelle strategian toteuttamiselle ja muodostamiselle ihmisten keskeinen rooli strategiatyössä. Haastateltavat ottivat useaan otteeseen esille juuri rekrytointiin ja ihmisten oikeaan roolittamiseen liittyvät kysymykset, kun puhe kääntyi päivittäisen johtamisen ja strategian toteuttamisen tukemiseen. Oikeiden ihmisten löytäminen oikeille paikoille tekee johtamisesta helpompaa, mahdollistaa oman ajattelun kyseenalaistamisen ja testaamisen sekä mahdollistaa erilaisia tavoitteita parhaiten tukevien esimiesten ja projektinvetäjien hyödyntämisen. Ehkä merkittävin päivittäisen johtamisen apuväline onkin lopulta mahdollisimman fiksu ja oikeassa työssä oleva alainen.

Siinä niinku lähipiirissä, se että tuota, siinähan sitä joko kaatuu tai nousee. Että tota minkälainen on se, ne lähimmät henkilöt. -- Että tuota me saahaan tänne niinku oikeet henkilöt oikeille paikoille, niin se on niinku iso juttu. Ja niissä mä oon mielelläni totta kai mukana. (C4)

Mikä on hämmästyttävän tärkeitä -- se plaseeraus, että kuka tekee, mitä tekee -- et se on vähän niinku valmentajat pitää toi, että kuka pelaa mitäkin paikkaa missäkin tilanteessa. Ni sitä niinku, et sehän tää, jos haluaa niinku menestyä uralla, ni pitää aina plaseerata itseensä fiksumpia. Et se on käyny joka päivä helpommaks ja helpommaks mulle tota, mut se on sellanen niinku niin -- helpommaks tekemistä, et sul on fiksuja ihmisiä oikeilla paikoilla, -- se pitää vaan kattoo, se ihmiset oikee rooli kohallee, et pääsee paljon vähemmällä. (C1)

4.5 Yhteenveto empiirisen tutkimuksen tuloksista

Empiirisen tutkimuksen lähtökohtana oli kuvata keskijohdon strategiatyön käytäntöjä. Tutkimusaineistosta muodostettiin sisällönanalyysillä kategorioita, joista abstrahoitii

edelleen yläkategorioita. Empiirisessä tutkimuksessa löydettiin seitsemän keskeisintä keskijohdon strategiatyön käytäntöä, jotka kaikki liittyivät vahvasti strategian toteuttamiseen. Vaikka tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin myös strategian uudistamiseen liittyviä kysymyksiä, ei strategian uudistamisen käytäntöjä kyetty irrottamaan strategian toteuttamisesta. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että keskijohdon strategiavaikuttaminen liittyy olennaisesti strategian toteuttamiseen ja sen merkittävin havaittava käytäntö on keskustelu. Alla olevaan taulukkoon 1 on koottu yhteenveto empiirisen tutkimuksen yläkategorioista ja kategorioista. Strategian toteuttamisen ja uudistamisen yläkategorioiden lisäksi myös strategiatyön apuvälineet nousivat tutkimuksessa vahvasti esiin, aina kolmanneksi yläkategoriaksi asti. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Yhteenveto empiirisen tutkimuksen tuloksista.

YLÄKATEGORIA	KATEGORIA
STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN	Suomentaminen Valinta Tulkinta Konkretisointi Viestintä Motivointi Osaamisen kehittäminen
STRATEGIAN UUDISTAMINEN	Vaikuttaminen toteuttamisen yhteydessä Keskustelu
STRATEGIATYÖN APUVÄLINEET	Strategia perusteluna Mittarit, seuranta- ja palkitsemisjärjestelmät Apuvälineiden merkittävä rooli Oikeat ihmiset oikeilla paikoilla

Kuten taulukko 1 osoittaa, empiirisen tutkimuksen tuloksista voidaan selkeästi havaita muutama esille nouseva johtopäätös. Ensinnäkin keskijohdon strategiatyön käytännöt liittyvät vahvasti strategian toteuttamiseen, mutta näiden toteuttamisen käytäntöjen voidaan samalla todeta olevan myös olennaisessa roolissa strategian uudistamisessa. Tutkimuksessa löydettyjen strategiatyön käytäntöjen kautta Tapiolan keskijohto toteuttaa ja uudistaa strategiaa. Vaikka listaus strategiatyön käytännöistä ei ole varmasti täydellinen, eikä siihen tutkimuksessa pyrittykään, voidaan löydettyjen käytäntöjen perusteella huomata, että keskijohdon rooli strategian toteuttamisessa ja uudistamisessa liittyy vahvasti strategian kommunikointiin, tulkitsemiseen ja uudistamiseen. Näitä roolejaan keskijohto toteuttaa perustavanlaatuisten kehollisten toimintojen, kuten puheen, ajattelun ja kuuntelun kautta.

Toinen empiirisen tutkimuksen tuloksista selkeästi havaittavissa oleva johtopäätös liittyy strategiatyön apuvälineiden rooliin keskijohdon johtamisen tukemisessa. Strategiatyön apuvälineet nousivat tutkimuksessa kolmanneksi yläkategoriaksi asti, osin varmasti tutkimuksen ajankohdankin takia, sillä uuden strategiakauden vaihteessa strategian työstämisessä tarvittavat apuvälineet olisivat eniten tarpeen. Apuvälineistä suurimpaan rooliin haastateltavat nostivat erilaiset viestinnän tukimateriaalit, joiden kautta strategian esillä pitäminen, innostavaksi tekeminen ja omin sanoin kertominen helpottuvat. Myös erilaisten seuranta- ja palkitsemisjärjestelmien sekä mittareiden roolia käytännön toiminnan muutoksen toteuttamisessa korostettiin. Myös strategian itsessään nähtiin toimivan eräänlaisena keskijohdon johtamisen apuvälineenä ja toiminnan oikeutuksen antajana.

Keskijohdon rooli suunnitellun strategian tulkisijana, viestijänä ja muovaajana on merkittävä. Keskijohdon päivittäisessä työskentelyssä tämä rooli strategian arkisessa muovaamisessa tulee parhaiten esiin käytäntöjen kautta. Vaikka strategian suunnittelu Tapiola-ryhmässä onkin hyvin pitkälti ylimmän johdon vastuulla eikä keskijohto kovinkaan merkittävästi ole mukana vaikuttamassa varsinaiseen strategian muodostamisen prosessiin, tapahtuu toiminnan tasolla lopulta toteutuvan strategian kannalta olennaisin muovaaminen. Tapiolassa strategia pilkkoutuu, konkretisoituu ja valikoituu organisaatorakenteessa alaspäin mentäessä. Haastateltavat puhuivat paitsi strategian toteuttamisesta ja jalkauttamisesta, myös strategian ”soljuttamisesta”, ”valuttamisesta” ja ”työntämisestä”. Vaikka eri termeihin liittyykin tiettyjä asenteellisia eroavaisuuksia, on niille yhteistä kuitenkin strategiatyön näkeminen eri vaiheita läpikäyvänä prosessina. Strategiaa ei vain suunnitella ja toteuteta, vaan se tulee ”soljuttaa” tai ”työntää” porras portaalta läpi organisaation. Tässä työssä keskijohto on avainasemassa. Tulkinna, suomentamisen ja konkretisoinnin tapaisten käytäntöjen kautta keskijohto työntää strategian portaalta toiselle. Strategian toteuttamisen ei kuitenkaan tarvitsisi olla vain raakaa työtä ja ”psykologista juntaamista”, vaan motivoinnin, osaamisen kehittämisen ja viestinnän käytäntöjen kautta keskijohto pyrkii luomaan alemmille organisaatiotasolle kiinnostusta ja intoa strategiaa kohtaan. Strategian innostavaksi tekemisen kautta strategian ”työntäminen” saattaakin muuttua huomattavasti kevyemmäksi ”soljuttamiseksi”

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

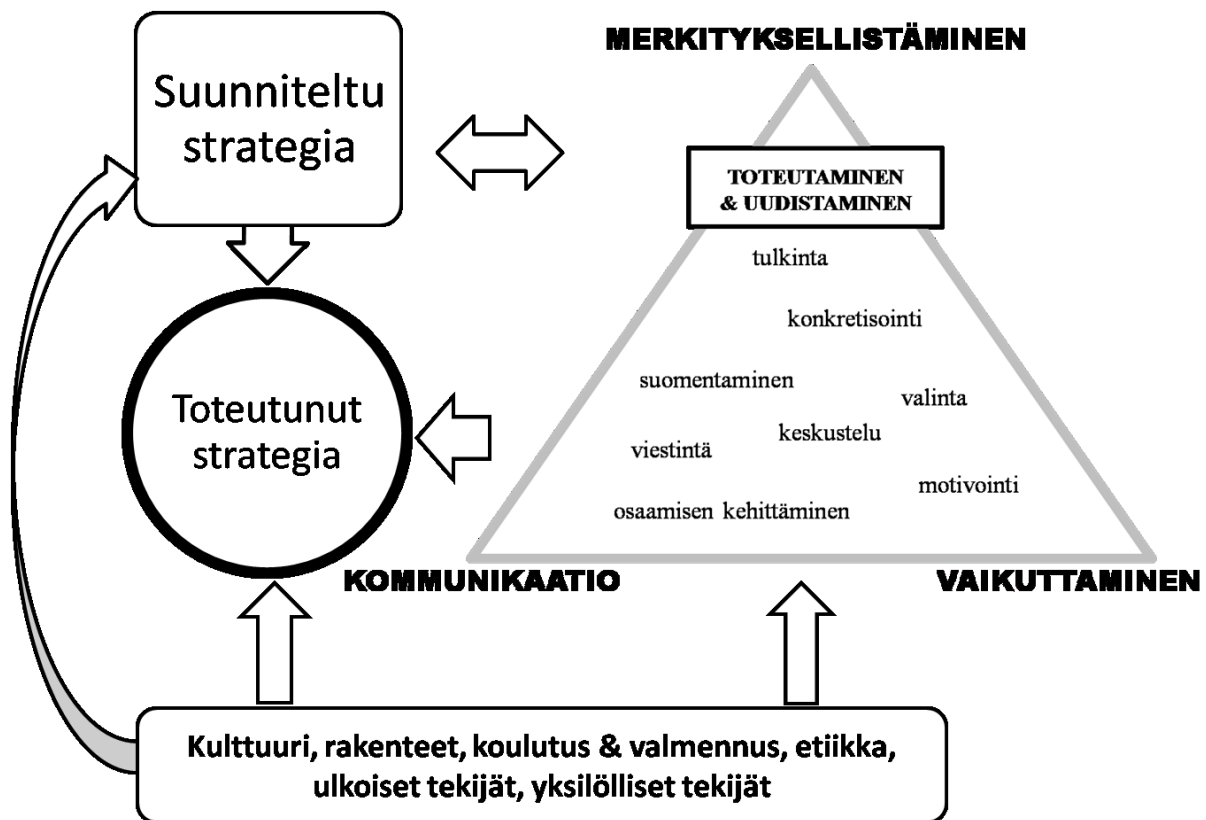
5.1 Tutkimustulokset osana akateemista tutkimuskenttää

Strategiaa lähestytään tässä tutkimuksessa rationaalisen ja prosessuaalisen tutkimussuuntauksen sekä strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen kautta. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus on tavannut asemoida itsensä takautuvaksi liikkeeksi prosessuaalisesta näkemyksestä kohti rationaalisuutta. Tässä tutkimuksessa strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus esitellään kuitenkin rationaalisen ja prosessuaalisen suuntauksen jatkumona, seuraavana kehitysaskeleena. Tapiolassa luotetaan osittain rationaalisen ihanteen mukaiseen strategiseen suunnitteluun, sillä ylin johto muodostaa yhtiöryhmätason suunnitellun strategian, jonka toteuttamisesta tehdään koko organisaation tehtävä. Kuitenkin strategian toteuttamisessa keskijohdon merkittävä rooli yhtiöryhmätason strategian pilkkomisessa, konkretisoimisessa, viestinnässä ja tulkinnassa porras portaalta kohti asiakasrajapinnassa tapahtuvaa päivittäistä toimintaa vaikuttaa hyvin olennaisesti lopulta kehkeytyvään strategiaan. Prosessuaalisen strategiasuuntauksen mukaan strategia voidaan havaitakin vasta jälkeenpäin juuri toiminnasta kehkeytyneenä kuviona (Mintzberg 1978, Pettigrew 1992.) Tapiolan tapa muodostaa ja toteuttaa strategiaa johtaa siihen, että toteutuvaa strategiaa ei voida tarkasti määritellä etukäteen, koska se muovautuu vasta toiminnassa. Kuitenkin strategisella suunnittelulla on oma merkityksensä toteutuvan strategian kehkeytymisessä, sillä muodollisten suunnittelun prosessien ja erilaisten strategiatyötä edesauttavien työkalujen kautta luodaan pohja keskijohdon strategian uudistamiselle. Empiirisen tutkimuksen perusteella todellisuuden voidaan sanoa olevan hyvin lähellä strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen ajatusta, jossa strategista suunnittelua pidetään tärkeänä ja erilaisia strategiatyön apuvälineitä arvostetaan, mutta strategian lopullisen muotoutumisen nähdään tapahtuvan vasta toteuttamisen ja toiminnan kautta.

Keskijohdon strategiatyön käytännöt ovat koko tutkimuksen ytimessä ja näiden käytäntöjen esitleminen on nostettu ensimmäiseksi tutkimuksen alaongelmaksi – *minkälaisia ovat keskijohdon strategiatyön käytännöt?* Vaikka strategiatutkimuksessa eri tutkimussuuntaukset tapaavat erottaa strategian muodostamisen ja toteuttamisen erillisiksi prosesseiksi, ei keskijohdon strategiatyö jakaudukaan yhtä helposti toteuttamiseen ja uudistamiseen. Ikävalkon (2005) mukaan keskijohto uudistaa strategiaa epämuodollisen vuorovaikutuksen

kautta. Keskijohdon strategian toteuttamista ja uudistamista tutkittaessa ei olekaan välttämättä mielekästä pyrkiä erottamaan strategian toteuttamista sen uudistamisesta, sillä nämä tapahtuvat hyvin pitkälti prosessin samoissa vaiheissa. Myöskään empiiriseen tutkimukseen osallistuneet henkilöt eivät useinkaan osanneet kertoa, kuinka he vaikuttavat strategian uudistamiseen. Siitä huolimatta tutkimukseen osallistuneet olivat vakuuttuneita vaikutusmahdollisuuksistaan strategiaan, mutta nimenomaan sen toteuttamisen tasolla. Tämä vahvistaa Ikävalkon (2005) huomiota siitä, että keskijohto pyrkii aktiiviseen strategian uudistamiseen, vaikka tarkoitus olisikin vain strategian toteuttaminen. Rationaalisen tutkimussuuntauksen mukainen jako strategian muodostamiseen ja siitä täysin irralliseen strategian toteuttamisen prosessiin ei ainakaan Tapiolan keskijohdon strategiatyössä ole läsnä.

Tutkimuksen ensimmäisen alaongelman tarkoituksena ei ollut tuottaa täydellistä listausta siitä, mitä kaikkea keskijohdon strategiatyöhön voidaan lukea. Alaongelman avulla keskijohdon strategiakäytäntöjä esiteltiin tutkimuksen teoreettisessa osuudessa sekä empiirisen tutkimuksen tuloksissa. Esiteltyjä strategiakäytäntöjä ei ole, kuten aiemmin todettu, mielekästä jakaa strategian uudistamisen käytäntöihin ja strategian toteuttamisen käytäntöihin, niin kuin muun muassa Suominen ym. (2009) tekevät. Keskijohdon strategiatyön käytännöt voidaan sen sijaan jakaa loogisemmin kolmeen eri teemaan, jotka ovat merkityksellistäminen, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Teemoille yhteisenä piirteenä voidaan nähdä sosiaalinen vuorovaikutus, joka strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksenkin mukaan on keskeisessä roolissa strategian kehkeytymisessä. Strategiatyön käytäntöjen liittäminen merkityksellistämiseen, kommunikaatioon ja vaikuttamiseen ei kuitenkaan tarkoita, että yksittäiset käytännöt kuuluisivat vain yhden teeman alle. Tutkimuksen teoreettisen esiymmärryksen ja empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella rakennetussa kuviossa 8 merkityksellistäminen, kommunikaatio ja vaikuttaminen rakentavat kolmion, joka kattaa keskijohdon strategiatyön käytännöt. Tässä tutkimuksessa löydettyissä käytännöissä, kuten viestinnässä tai konkretisoinnissa, voidaan havaita kaikkien näiden kolmen teeman olevan läsnä samanaikaisesti.



Kuvio 8. Keskijohdon strategiakäytännöt strategian muovaajina.

Tutkimuksen teoreettisen osan päättävässä esiyymmärryskuviossa (kuvio 5) esiteltyjä esimerkkejä keskijohdon strategiatyön käytännöistä ei sellaisenaan voida tämän tutkimuksen perusteella allekirjoittaa. Aiempi tutkimuskirjallisuus nostaa keskijohdon strategiatyön käytäntöjen joukkoon muun muassa tunteet sekä kyseenalaistamisen. Tapiolan keskijohdossa tunteiden läsnäolo tunnustettiin ja strategian kyseenalaistamista pidettiin mahdollisena, mutta sen sijaan, että tunteiden käsitteleminen tai strategian kyseenalaistaminen olisi nähty kovinkaan merkityksellisenä strategiatyön käytäntönä, nostettiin haastatteluissa esille kyky muokata omaa ajattelua mahdollisimman nopeasti strategiaa tukevaan suuntaan. Suuressa ja moniportaisessa organisaatiossa yksilöiden vaikutusmahdollisuudet ovat kuitenkin niin rajalliset, että keskijohto valitsee tunteiden käsittelyn ja kyseenalaistamisen sijaan tulkinnan ja suomentamisen kaltaisia strategiaprosessia edistäviä käytäntöjä.

Tutkimuksen toisen alaongelman, *minkälainen rooli keskijohdolla on strategian uudistajana*, tarkoitus oli empiirisesti tutkia strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen mukaista ajatusta strategiasta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuvana kuviona. Mitä konkreettisemmalle

tasolle suunniteltu strategia menee, sitä pienempi keskijohdon rooli strategian uudistajana on. Tapiolassa ryhmätason strategia koettiin hyvin korkealentoiseksi ja yleiseksi, jolloin sitä ei välttämättä nähty kovinkaan tiukkoina tekemisen raameina. Tapiolan ryhmätason strategiaan vaikuttamisen sijaan keskijohto kokikin, että on olennaista pyrkiä uudistamaan strategiaa kunkin oman yksikön, osaston tai tiimin tasolla. Tämä vahvistaa Balogunin ja Johnsonin (2004) havaintoa, että suurissa ja maantieteellisesti hajaantuneissa organisaatioissa keskijohdon rooli strategiatyössä on korostunut. Suunnitellun strategian ollessa riittävän yleisellä tasolla, jää vastuu tulkinnasta ja toteuttamisen suunnittelusta täysin keskijohdolle, joka lopulta on ratkaisevassa roolissa strategian muovaamisessa. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen ajatus strategiasta toiminnassa sosiaalisesti kehkeytyvänä kuviona on tällöin hyvin lähellä todellisuutta. Vaikka suunniteltu strategia muodostaakin pohjan, josta strategian toteuttaminen muodollisesti aloitetaan, tapahtuu tällöin varsinainen strategian muodostaminen vasta toiminnassa. Strategian muodostamista ei voida erottaa sen toteuttamisesta (Carter ym. 2008).

Tapiolassa keskijohdon strategian muodostamiseen vaikuttamisen koettiin tapahtuvan pääosin keskustelun kautta. Ikävalko (2005) pitääkin epämuodollisia keskustelun käytäntöjä keskijohdolle tärkeimpänä strategian uudistamisen keinona. Westley (1990) muistuttaa myös, että tällä keskustelulla on merkitystä paitsi strategian uudistamisessa, myös motivaation ylläpidon kannalta. Strategiaprosessissa aktiivisen vertikaalisen keskustelun myötä keskijohdon kyky itsenäiseen ja aktiiviseen ajatteluun kasvaa ja strategian uudistuminen mahdollistuu (Mantere ym. 2006). Tapiolassa koettiin, että keskustelut esimiesten ja alaisten välillä ovat tärkeitä, vaikkei aina asioita niiden pohjalta saataisikaan muutettua. Avoimen keskustelukulttuurin ja muutamien muodollistenkin palautekanavien kautta keskijohdon on mahdollista vaikuttaa strategian muodostamisen prosessiin.

Viimeisenä tutkimuksen alaongelmana oli *kuinka keskijohdon strategiatyötä voisi tukea*. Keskijohdon tehtävä strategiaprosessissa ei ole suinkaan mitenkään yksinkertainen, eikä strategiatyötä voida myöskään täysin erottaa muusta päivittäisestä johtamisesta. Erilaisten viestintä- ja tukimateriaalien merkitys strategiatyön tukena koettiin keskijohdossa keskeiseksi. Keskijohdon strategiatyön tukeminen on haastava tehtävä, sillä strategiakäytäntöihin liittyvät teemat merkityksellistäminen, kommunikaatio ja vaikuttaminen kehittyvät hyvin

monimutkaisesti ja yksilöllisesti lukuisien tekijöiden vaikutuksesta (Rouleau 2005, Weick ym. 2005, Balogun & Johnson 2004, Mustonen 2009). Keskijohdon strategiatyön tukeminen lisäämällä paikallisia valinnanmahdollisuuksia esimerkiksi vaihtoehtoisia mittareita ja seurantajärjestelmiä kehittämällä on varsinaisia yhtenäistäviä ja ajattelua kehittäviä valmennuksia konkreettisempi keino. Mantereen ym. (2006) mukaan paras tapa tukea keskijohtoa on tarjota tukea päivittäisten päätösten menestyksekkääseen toteuttamiseen. Keskijohdon yhden olennaisimmista strategiatyön käytännöistä ollessa henkilöstön motivointi ja siihen liittyvä strategian jatkuva esillä pitäminen, on esimerkiksi henkilöstöhallinnon mahdollista tukea keskijohdon strategiatyötä tarjoamalla erilaisia muokattavia strategiaviestinnän materiaaleja. Jarzabkowski (2003) mukaan monipuoliset apuvälineet edesauttavat merkittävästi toimijoiden aktiivisuutta strategiatyössä. Tämän tuen avulla keskijohto voi muodostaa strategiaviestinnästään kunkin omaan tilanteeseen ja persoonaan sopivaa, jolloin strategian ”innostavaksi tekeminen” helpottuu.

5.2 Tutkimuksen tulokset käytännön johtamisen kannalta

Tutkimuksen kohdeorganisaation merkittävin kiinnostuksen kohde tämän tutkimuksen kohdalla on keskijohdon strategiatyön tukeminen. Tässä kappaleessa pyritään esittämään Tapiola-ryhmän tarpeisiin käyttökelpoisia näkökulmia keskijohdon strategiatyön tukemiseen. Tutkimuksen edetessä tutkijalle kävi hyvin selväksi, että moniportaisen ja monimutkaisen Tapiola-ryhmän organisaation yksinkertaistaminen muutamaksi selkeäksi koulutustarpeeksi tai valmennusteemaksi ei ole välttämättä mielekästä. Eri yhtiöiden paikallisuus on myös merkittävä etu ja on turha kuvitellakaan, että suunnittelemalla keskijohdolle muutama uusi johdon valmennuskurssi voitaisiin vaikuttaa kovinkaan merkittävästi strategian menestysekkyyteen Tapiola-ryhmässä. Esimiesvalmennusten sijaan keskijohdon strategiatyön tukemisen tulisikin lähteä erilaisten apuvälineiden kehittämisen ja entistä korostetumpien paikallisten valinnanmahdollisuuksien kautta.

Yksi mielenkiintoisimpia tutkimuksessa esiin nousseita teemoja oli keskijohdon strategiatyön tukeminen. Empiirisen tutkimuksen perusteella kävi hyvin selväksi, että keskijohdon toive henkilöstöhallinnon tai muiden tukiosastojen avusta strategiatyössä liittyy lähinnä viestintämateriaalien tuottamiseen sekä seuranta- ja palkitsemisjärjestelmien toimivuuteen.

Keskijohdon strategiatyö on vahvasti paikallista ja varsinkaan Tapiolan kaltaisessa suuressa ja monimutkaisessa organisaatiossa ei ole varmasti mielekästä tasapäistää eri yhtiöiden ja alueiden toimintaa liiaksi. Keskijohdon strategiatyön tuen tulisikin keskittyä aikaa vievien koulutusten ja yleisellä tasolla liikkuvien valmennusten sijaan monipuolisten ja erilaisten viestinnän sekä strategian ymmärtämisen apuna olevien materiaalien tuottamiseen. Onnistuneen strategiatyön kannalta on olennaista, että keskijohto pystyy näiden materiaalien tuella muovaamaan oman strategiatyönsä itsensä näköiseksi ja uskottavaksi. Mitä helpompi yksittäisen johtajan on viestiä, tulkita ja kehittää strategiaa termein, jotka ovat juuri hänen osastonsa käytännön kannalta soveltuvia, sitä helpompi strategia on saada innostavaksi koko organisaation läpäiseväksi aatteeksi.

Toinen keskijohdon strategiatyön apuvälineiden kehittämisen paikka on erilaisten mittarien, seurantajärjestelmien ja palkitsemisen kehittäminen. Useissa haastatteluissa korostettiin näiden mittarien ja seurannan roolia konkreettisen toiminnan muutoksen aikaansaamisessa. Mittareiden asettaminen ei kuitenkaan ole mitenkään yksinkertaista ja pahimmillaan tukeudutaankin vain vanhoihin tuttuihin mittareihin, jotka eivät tue muutosta vaan ohjaavat toimintaa täysin väärille raiteille. Erilaisten seurantajärjestelmien innovointi ja kehittäminen olisi erinomainen mahdollisuus henkilöstöhallinnolle edesauttaa keskijohdon strategiatyötä hyvin konkreettisella tasolla. Mittareita ei kuitenkaan tulisi kehittää niin, että seurattavien asioiden lukumäärä varsinaisesti kasvaisi, vaan olennaista olisi myös lisätä keskijohdon paikallisia valintamahdollisuuksia, jolloin konkreettista tekemistä ohjaisivat paikallisesti asetetut parhaat mahdolliset muutoksen mittarit. Keskijohdon vahvuus strategiatyössä on juuri konkreettinen läsnäolo operatiivisen toiminnan keskiössä (Suominen ym. 2009), joten kaiken kehittämisen tulee ennen kaikkea korostaa tätä vahvuutta lisäämällä paikallista päätäntävaltaa sen sijaan, että pyritäisiin kontrolliin tiukkojen ohjeiden tai koko keskijohdolle suunnattujen yleisten koulutusten kautta.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Laadullisen tutkimuksen kohdalla tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä ja toistettavuutta on välillä pidetty ongelmallisena. Tutkijan onkin syytä tehdä selväksi, missä määrin tutkimuksen tuloksilla väitetään olevan yleisempää käyttöä. (Alasuutari 1999.) Myös mikrotason

ilmiöiden tutkimisessa tulosten yleistettävyyden on kohdannut kritiikkiä, sillä tilastollinen yleistäminen pienestä havaintojoukosta ei ole mahdollista. Mikrotasoa tutkiessa tutkijan onkin syytä tutustua aiempiin akateemisiin tutkimuksiin ja löytää tulosten yleistettävyydelle pohjaa aiemmista empiirisistä tutkimuksista. (Johnson ym. 2003, 16.) Tässä tutkimuksessa, jossa tutkitaan mikrotason ilmiöitä laadullisin menetelmin, pyritäänkin ennen kaikkea selittämään paikallisesti tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä suhteessa sen perustana olevaan empiiriseen aineistoon. Luotettavaan selitykseen pyritään loogisen ja läpinäkyvän tutkimusprosessin sekä aiemman tutkimuksen esittelyn avulla.

Laadullisessa tutkimuksessa yleistäminen tapahtuu paikallisen selittämisen kautta eräänlaisiin esimerkkitapauksiin päätyessä. Koko laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessin tuleekin rakentua tietynlaista yleistettävyyttä silmälläpitäen. (Alasuutari 1999.) Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen pyrittiin ennen kaikkea tutkimusprosessin johdonmukaisuudella sekä tutkimuksen tavoitteisiin parhaiten soveltuvilla tutkimusmenetelmillä. Tutkimuksen empiirisen aineiston keruu aloitettiin vasta teoreettisen esiympäristön muodostamisen sekä tarkkaan kristallisoidun tutkimussuunnitelman jälkeen. Luotettavuuden kannalta merkittävimmissä roolissa on kuitenkin tutkimusraportin yksityiskohtainen kuvaus tutkimusprosessista sekä empiirisen tutkimuksen tulosten esittelyssä laajasti käytetyt suorat lainaukset.

Aineiston keruun vaiheessa erityistä huomiota kiinnitettiin tutkimuksen yleistettävyyden takia haastateltavien lukumäärään ja aineiston keruun metodeihin. 19 haastateltavaa, jotka osallistuivat ryhmäkeskusteluihin ja teemahaastatteluihin olivat kolmelta eri organisaatiotasolta ja kolmesta Tapiola-ryhmään kuuluvasta yhtiöstä. Aineiston luotettavuutta pyrittiin lisäämään käyttämällä sekä ryhmäkeskusteluja että yksilöhaastatteluja. Lisäksi näihin aineiston keruun tilanteisiin kiinnitettiin erityistä huomiota, jotta aineisto ei vinoutuisi esimerkiksi ryhmäkeskustelun osallistujien auktoriteettiasemien tai varautuneisuuden takia. Jokaisen haastattelun ja ryhmäkeskustelun jälkeen myös tilanteen tunnelma sekä muutama keskeinen keskustelunaihe kirjattiin muistiin, jotta näihin voitaisiin tarvittaessa palata aineistoa analysoitaessa.

Tutkimusaineiston analysoinnissa tutkimustulosten luotettavuus oli luonnollisesti myös erittäin suuressa roolissa. Tutkimusaineisto analysoitiin alkuperäisen suunnitelman mukaan aineistolähtöisesti sisällön analyysiä käyttäen, jotta tutkimuksen tulokset kuvaisivat mahdollisimman todenmukaisesti aineistoa, eikä tutkijan muodostama teoreettinen esiymmärrys ohjaisi aineiston tulkintaa. Aineiston analyysin vaiheessa tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaisessa roolissa olivat aineiston litteroinnin yhteydessä aineiston sekaan liitetyt huomiot haastattelutilanteen tunnelmasta. Aineiston analyysi tehtiin tiukasti sisällön analyysin keinoja noudattaen ja se raportoitiin mahdollisimman tarkalla tasolla.

Alasuutari (1999, 278) muistuttaa, että valmiskaan tutkimusraportti ei useinkaan ole tutkimusprosessin päätepiste, vaan tutkimusongelman läpikotainen ratkaiseminen vaatii vielä lukemattomia uusia tutkimuksia. Juuri vastaava tunne valtaa tutkijan tutkimusprosessin lopussa, sillä paljon on vielä selvittämättä. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation strategia sattuu olemaan yleisellä tasolla vaikuttava ”sateenvarjo”, joka täsmentyy Tapiola-ryhmän eri yhtiöissä ja yksiköissä. Oma roolinsa Tapiola-ryhmän strategian konkreettisuuden tasoon on organisaation moniportaisuudella ja monimutkaisuudella. Olisikin mielenkiintoista tutkia, millaiseksi keskijohdon rooli strategian uudistajana muodostuu yrityksessä, jonka rakenne mahdollistaa konkreettisemmalle tasolle viedyn suunnitellun strategian. Olisiko tällöin keskijohdon rooli entistä vahvemmin strategian toteuttamisessa? Miten tällaisessa tilanteessa keskijohdon rooli strategiavaikuttajana muodostuisi?

Toinen tutkimuksellinen lähestymistapa, jota jopa eräässä ryhmäkeskustelussa osallistujien puolelta esitettiin, olisi tutkia keskijohdon päivittäistä johtamista ilman strategiaan liittyvää lähtökohtaa. Luonnollisessa ja vapaassa ryhmäkeskustelutilanteessa osallistujien päivittäisen johtamisen sisällöstä keskustelemalla pyrittäisiin keräämään aineisto, josta voitaisiin havainnoida, mitkä osa-alueet erityisesti nousevat esille. Onko esimerkiksi strategia todella läsnä keskijohdon päivittäisessä selviytymisessä?

LÄHTEET

KIRJALLISUUS

- Aaltonen, Mika 2007. *The Third Lens - Multi-ontology Sense-making and Strategic Decision-making*. Hampshire: Ashgate.
- Aaltonen, Petri & Ikävalko, Heini 2002. Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 13, No. 6, 415-418.
- Alasuutari, Pertti 1999. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Ansoff, Igor H. 1991. Critique of Henry Mintzberg's 'the Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management'. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 6, 449-461.
- Balogun, Julia & Johnson, Gerry 2004. Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 4, 523-549.
- Carter, Chris, Clegg, Stewart R. & Kronberger, Martin 2008. Strategy as practice? *Strategic Organization*, Vol. 6, No. 1, 83-99.
- Chia, Robert & Holt, Robin 2006. Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. *Organization Studies*, Vol. 27, No. 5, 635-655.
- Doz, Yves & Kosonen, Mikko 2008. *Nopea strategia – Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä*. Helsinki: Talentum.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Gioia, Dennis A. & Chittipeddi, Kumar 1991. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 433-448.
- Hamel, Gary. & Prahalad, C.K. 1994. Competing for the Future. *Harvard Business Review*, Vol. 72 (4), 122-128.
- Hamel, Gary 2007. *Johtamisen tulevaisuus*. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1995. *Teemahaastattelu*. 7. painos, Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Holstius, Karin & Malaska, Pentti 2004. *Advanced Strategic Thinking – Visionary Management*. Raisio: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-8.
- Huff, Anne Sigismund 1990. *Mapping Strategic Thought*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

- Ikävalko, Heini 2005. Strategy process in practice – Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation. Doctoral dissertation series 2005/1. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Jarzabkowski, Paula 2003. Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1, 23-55.
- Jarzabkowski, Paula 2004. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, Vol. 25, No. 4, 529-560.
- Johnson, Gerry, Melin, Leif, Whittington, Richard 2003. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1, 3-22.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Krueger, Richard A. & Casey, Mary Anne 2000. Focus Groups. 3. painos. London: Sage Publications Ltd.
- Lahtinen, Minna 2008. Strategia – lappuna pöydällä vai läsnä arjessa? Työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kokemukset strategiasta. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro Gradu –tutkimus.
- Mantere, Saku, Aaltonen, Petri, Ikävalko, Heini, Hämäläinen, Virpi, Suominen, Kimmo & Teikari, Veikko 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mintzberg, Henry 1978. Patterns in strategy formation. *Management Science*, Vol. 24, No. 9, 934-948.
- Mintzberg, Henry 1987. Crafting strategy. *Harvard Business Review*, July-August, 66-75.
- Mintzberg, Henry 1990. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 3, 171-195.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph 1998. Strategy safari. The complete guide through the wilds of strategic management. London: Prentice Hall.
- Moilanen, Liisa 1995. Ryhmähaastattelu työyhteisössä – tiedonkeruun ja vaikuttamisen väline. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Mustonen, Minna 2009. Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt – Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä. Väitöskirja. Helsinki School of Economics, Sarja A-353.
- Mäki, Annastiina 2008. Ammatillinen kehittyminen osana arjen johtamistyötä – organisaation vastuu ja menetelmät johdon kehittämisessä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lisensiaatintutkimus.
- Normann, Richard 2002. Normannin liiketoimintateesit. Porvoo: WSOY.
- Pettigrew, Andrew M. 1992. The Character and Significance of Strategy Process Research. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 5-16.

- Rasche, Andreas & Chia, Robert 2009. Researching Strategy Practices: A Genealogical Social Theory Perspective. *Organization Studies*, Vol. 30, No. 7, 713-734.
- Rouleau, Linda 2005. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day*. *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 7, 1413-1441.
- Samra-Fredricks, Dalvir 2003. Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1, 141-174.
- Stenfors, Sari 2007. Strategy tools and strategy toys: management tools in strategy work. Väitöskirja. Helsinki School of Economics, Sarja A-297.
- Suominen, Kimmo 2009. Consuming strategy – The art and practice of managers' everyday strategy usage. Doctoral Dissertation Series 2009/14. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Suominen, Kimmo, Karkulehto, Katriina, Sipponen, Jouni & Hämäläinen, Virpi 2009. *Esimies strategiavaikuttajaksi*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Weick, Karl E. 1990. Cartographic Myths in Organizations. *Teoksessa Mapping Strategic Thought*. Huff, Anne Sigismund (toim.) Chichester: John Wiley & Sons Ltd. 1-10.
- Weick, Karl E., Sutcliffe, Kathleen M. & Obstfeld, David 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. Vol. 16, No. 4, July-August, 409-421.
- Westley, Frances R. 1990. Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 5, 337-351.
- Whittington, Richard 1993. *What is strategy – and does it matter?* London: International Thomson Business Press.
- Whittington, Richard 1996. Strategy as Practice. *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 5, 731-735.
- Whittington, Richard 2002. Practice perspectives on strategy: Unifying and developing a field Paper presented at the Academy of Management, Denver.
- Whittington, Richard 2003. The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization*, Vol. 1, No. 1, 117-125.

MUUT LÄHTEET

- Jungner, Mikael 2010. ”Perinteinen pomo uhkaa Suomen kilpailukykyä”. *Helsingin Sanomat* 1.5.2010, Mielipide, 14.
- Vihma, Päivi 2009. ”Taantuma hämärsi johtamisen”. *Talouselämä* 21.10.2009 <<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article339166.ece>> (Luettu 22.10.2009).

LIITTEET

LIITE 1. Ryhmäkeskustelurunko

Ryhmäkeskustelurunko (omaan käyttöön, ei haastateltaville)

Esittelylomake kaikille. Täyttäkää se ensin.

(Kerro: "minä ja Hanna", "vastauksia ei yksilöidä", "henkilöstöhallinto jonkin verran mukana, mutta lähinnä omaan tarkoitukseen", "varattu 2 tuntia, mutta saattaa mennä vähemmänkin", "vapaata keskustelua teidän kesken tiettyjen kysymysten kautta", "nauhoitus")

1. Avaava kysymys (0.10-0.20)

- Kerro nimesi, nimikkeesi, yhtiösi ja mitä odotat tältä keskustelulta
- *(Tämä käydään vuorotellen ilman keskustelua)*

2. Esittely (0.20-0.35)

- Minkälaisia tunteita, toiveita tai mielikuvia sana strategia teissä herättää? Miksi?
- *(Vapaata keskustelua)*

3. Suuntautuminen (0.35-1.00)

- Minkälaisena koette oman roolinne Tapiolan strategiaprosessissa?
- Onko strategia läsnä päivittäisessä työssänne, ja millä tavoin tämä läsnäolo ilmenee?
- *(Vapaata keskustelua)*

4. Avauskysymykset (1.00 → max. 1.50)

- Kuvitelkaa tilanne, jossa Tapiolassa julkaistaan uusi strategia. Mitä siitä seuraa teidän kannaltanne? Millaisiin toimiin ryhdytte? Millaisia tunteita se herättää teissä/tiimissänne?
- Kuvitelkaa tilanne, jossa äsken julkaistu strategia näyttääkin huonolta. Mitä asialle on tehtävissä? Miten toimisitte?
- Liittyykö edellä mainittuihin tilanteisiin jotain ongelmia? Minkälaisia ongelmia, ja mistä ne johtuvat?
- *(Vapaata keskustelua, mutta esitetään lisäkysymyksiä ja pidetään fokus)*

5. Lopetus (Kellon mukaan: aika loppuu → 3.; vielä n. 15min → 2. & 3.; yli 25min → kaikki)

- Mitä nyt ajattelette, millaisista asioista onnistunut päivittäinen liiketoiminnan johtaminen syntyy?
- *(Yhteenveto olennaisimmista keskustelun pointeista)* → Menikö jotain pieleen?
- *(Lopuksi hiukan tutkimuksen tavoitteesta yms.)* → Haluaisitteko vielä sanoa jotakin? Onko mieleissänne jotain seikkaa, jolla keskustelutilannetta voitaisiin parantaa?

LIITE 2. Teemahaastattelurunko

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

PEKKA PAAVELA

Pro gradu -tutkielma

XX.2.2010

TEEMAHAASTATTELURUNKO

I - Kerro lyhyesti

- Nimesi?
- Koulutuksesi?
- Työvuosia Tapiolassa?
- Tittelisi?
- Yhtiö, jossa työskentelet?

II – Päivittäinen liiketoiminnan johtaminen

- Kuvaile hieman, millaisia tehtäviä työpäiväsi/-viikkoosi yleensä kuuluu?
- Voitko kertoa esimerkkejä tilanteista, jotka ovat mielestäsi haastavia työssäsi? Mikä näistä tilanteista tekee haastavan?
- Jos ajatellaan Tapiolan ryhmätason strategiaa, millaisena näet oman roolisi tässä kokonaisuudessa? Minkälaisissa tilanteissa tämä roolisi ilmenee?
- Koetko, että strategia on läsnä päivittäisessä työssäsi/tiimisi työssä? Miten tämä strategian läsnäolo ilmenee?
- Millä tavoin voit itse vaikuttaa Tapiolan strategiaan? Mitkä ovat mielestäsi vahvuutesi strategian uudistajana?

III - Lopuksi

- Millainen olisi ideaali strategiaprosessi / miten nykyistä prosessia tulisi kehittää?
- Jos haluat kertoa jotain muuta aiheesta, ole hyvä!

LIITE 3. Esitietolomake

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

PEKKA PAAVELA
Pro gradu -tutkielma
XX.2.2010

ESITIELOMAKE

Tämän esitietolomakkeen on tarkoitus tarjota tarvittavaa pohjatietoa tutkimusaineiston analyysiä varten. Esitietolomakkeentietoja ei käytetä yksilöimään tarkemmin kenenkään kommentteja, sillä osallistujien nimiä tai tarkkoja asemia ei julkaista. Tutkimukseen osallistuu yhteensä 20 henkilöä. Jokaisesta yhtiöstä (Vahinko-, Henki-, Yntysten Henki- ja Eläke-Tapiola) osanottajia on vähintään neljä. Valmiissa tutkimuksessa osallistujiin viitataan vain organisaatiotason tunnuksella ja numerolla. Nimiä käytetään vain keskustelutilanteessa ja nauhoitetun materiaalin käsittelyn helpottamiseksi.

Kutsumanimesi? _____

Koulutuksesi? _____

Työvuosia Tapiolassa? _____

Tittelisi? _____

Yhtiö, jossa työskentelet? _____ -Tapiola

Oletko ennen osallistunut vastaavanlaiseen tutkimukseen? Mitä odotat keskustelulta?

MUKAVAA KESKUSTELUA!